

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO RECURSO DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

*Anna Puebla Vitkoski Fagotti¹
Fabiana Regina Veloso Bíscoli²*

Resumo: Com a eficiência da Comunicação Interna (CI) é possível que gestores consigam influenciar positivamente no comprometimento dos colaboradores com a instituição, internalizando as práticas desejadas, que passam a fazer parte das rotinas de trabalho. Ao planejar a CI os gestores devem inserir os valores culturais da organização, enviando aos colaboradores, de variadas formas, mensagens sobre o que a instituição espera deles. Com estas prerrogativas o presente trabalho objetivou identificar, na CI da Unioeste/*Campus* de Toledo, alguns vetores para transmissão dos valores culturais. Assim, esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, de natureza exploratória, utilizou-se da aplicação de questionários a todos os funcionários e ocupantes de cargos de chefia da Unioeste. Observou-se que há algumas falhas no processo de CI, as quais comprometem as ações e o alcance dos objetivos institucionais, e levam à falta de envolvimento e comprometimento dos atores envolvidos. Também verificou-se que os respondentes acreditam que a CI é um canal apropriado para a disseminação de informações institucionais, podendo ser utilizado para planejar a inserção de valores culturais.

Palavras-Chave: Comunicação interna; instituição de ensino superior; cultura organizacional.

¹ E-mail: annapuebla@gmail.com

² E-mai: fbiscoli@yahoo.com.br

THE INTERNAL COMMUNICATION AS RESOURCE FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL: A CASE ESTUDY

Anna Puebla Vitkoski Fagotti¹
Fabiana Regina Veloso Bíscoli²

Abstract: With the efficiency of internal communication (IC) it is possible that managers can positively influence in the commitment of employees to the institution, internalizing the desired practices, which become part of work routines. When planning IC, managers should insert the cultural values of the organization, sending to employees, in many ways, messages about what the institution expects of them. With these prerogatives the present study aimed to identify, in the Unioeste / Campus Toledo IC, some vectors for transmission of cultural values. This research was characterized as a case study, of exploratory nature, and made use of questionnaires to all staff and occupants of Unioeste leadership positions. It was observed that there are some flaws in the process of IC which compromise the actions and achievement of institutional objectives, and lead to lack of involvement and commitment of those involved. Also it was found that the respondents believe that IC is an appropriate channel for the dissemination of institutional information, that can be used to plan the inclusion of cultural values.

Key-words: Internal communication. College. Organizational culture.

¹ E-mail: annapuebla@gmail.com

² E-mai: fbiscoli@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações a cultura e a comunicação têm se mostrado como peças cada vez mais importantes no que se refere ao aumento do comprometimento dos funcionários dentro das instituições. Assim, uma atenção especial tem sido dispensada ao desenvolvimento da cultura organizacional, especialmente a partir das ferramentas da comunicação.

A cultura organizacional representa uma percepção comum dos funcionários de uma organização (ROBBINS, 2002), e pode ainda ser tomada como um diferencial para a empresa na medida em que seu público interno passa a se envolver com os objetivos organizacionais, compreendendo o negócio, as ações e os processos organizacionais.

Nessa perspectiva, a comunicação, tema deste artigo, é um dos mais importantes vetores de socialização da cultura organizacional, porque representa o contato com todos os tipos de pessoas e grupos que a compõem. No entanto, para ser eficaz nesta função, a comunicação precisa ser corretamente planejada, a fim de que seus objetivos se tornem claros aos gestores e posteriormente aos demais membros da organização. Da mesma forma é preciso que sejam utilizados, de forma assertiva, o maior número de veículos/canais de comunicação a fim de alcançar o maior número de pessoas possível.

Dessa forma, o objetivo do presente artigo foi avaliar a comunicação interna da UNIOESTE, *Campus* de Toledo, a partir de questionários aplicados aos funcionários efetivos (técnico administrativos e docentes com cargos de chefia) da instituição, para identificar vetores para a disseminação dos valores que compõem a cultura organizacional.

Investigou-se portanto, os aspectos da comunicação interna da UNIOESTE. Esta IES possui atualmente um quadro funcional de 315 colaboradores (entre técnicos efetivos e temporários, estagiários, docentes efetivos e colaboradores), e que, apesar deste grande número, não dispõe de uma política de comunicação interna, que é feita de acordo com a demanda e as necessidades do momento.

Destaca-se que a CI é o principal elemento para transmitir a cultura organizacional e a ausência de seu planejamento pode influenciar negativamente nas práticas do cotidiano organizacional, pois, não proporciona uma visão compartilhada das prioridades da instituição. Tal fator pode levar os colaboradores a apresentarem baixos níveis de envolvimento e comprometimento com a instituição. Por isso, justifica-se a relevância da avaliação da CI, para descobrir se existem problemas e onde estão localizados, para que então se possa pensar em ações para melhorias nesta área.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho realizado foi um estudo de caso e teve como objetivo identificar, como a comunicação organizacional é vista pelo público interno da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE / *Campus* de Toledo, restringindo este público ao corpo técnico-administrativo efetivo e aos docentes que ocupam cargos de chefia.

O trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica e na pesquisa exploratória, que na concepção de Severino (2007, p. 123), “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objetivo”. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário. Para a aplicação do questionário foram considerados estes dois grupos (corpo técnico-administrativo efetivo e os docentes que ocupam cargos de chefia), por isso foram elaborados dois tipos de questionários, um para as chefias e outro para colaboradores, sendo que a análise dos dados será feita pela abordagem quantitativa. Esta diferenciação deu-se para que seja possível observar também se há divergências nas avaliações feitas pelas chefias e pelos subordinados.

Antes da aplicação dos questionários realizou-se o pré-teste com dois funcionários do grupo que ocupam cargos de chefia; e três do grupo de colaboradores, para descobrir se existiam falhas na sua formulação, pois, de acordo com Lakatos e Marconi (1999), “depois de redigido, o formulário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Não havendo a identificação de falhas em sua elaboração, os questionários foram entregues pela pesquisadora (s) durante o mês de abril de 2011, durante o expediente de trabalho dos entrevistados, que buscou a totalidade de funcionários efetivos. O primeiro grupo, constituído pelas chefias era formado por 39 funcionários, destes, dos quais 33 (85%) o devolveram respondido; e o segundo grupo, constituído somente por técnicos-administrativos, era formado por 55 funcionários, que devolveram 49 (89%) dos questionários entregues.

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR A

Frente às transformações tecnológicas, a aceleração da economia mundial, e a velocidade com que as informações se propagam, fatores trazidos pela globalização, surge à necessidade de adaptação de todas as

organizações a uma nova realidade, dessa maneira, as empresas buscam constantemente se atualizar e inovar, para com isso conseguirem se manter no mercado (MACHADO, 2002).

Nesse sentido, de acordo com Silva (2008), as organizações, em sua maioria, buscam estratégias que garantam sua posição dentro deste dinâmico mercado e que, ao mesmo tempo, as diferencie das demais, fazendo com que sejam notadas da forma mais positiva possível. Ainda, segundo Silva (2008, p. 02), “a comunicação interna apresenta-se hoje como uma estratégia essencial a ser trabalhada nas organizações, visando informar e integrar os diversos públicos com os quais elas se relacionam, direta ou indiretamente”.

Este fenômeno de novas exigências globais e de necessidade de adaptação contínua às mudanças, também afetam as Instituições de Ensino Superior – IES, que se colocam no mercado cada vez em maior quantidade, e que têm também a tarefa de ofertar conhecimento e ensino de qualidade, que estejam de acordo com estas novas exigências do mercado e sejam suficientes para contribuir no preparo dos profissionais que atuarão nesta realidade, criando as condições necessárias para seu bom desenvolvimento.

Além disso, para Ramos (2004, p. 19),

Nas últimas duas décadas, o papel do setor público vem sendo questionado pela sociedade, com reflexos sobre a legitimação do reconhecimento da natureza pública de uma instituição de ensino e pesquisa. O atual contexto mostra que tanto as instituições de pesquisa quanto as universidades passam por cortes orçamentários, quadro de pessoal e salários reduzidos, e sistema administrativo com inúmeras disfunções burocráticas.

Portanto, a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados é um fenômeno sentido de perto pelas universidades, que segundo a mesma autora, “vem sendo despertado inclusive, com a implementação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior instituído pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC” (RAMOS, 2004, p. 19).

Assim, apesar de não haver uma competitividade suficiente para prejudicar as instituições públicas, elas não devem perder o foco de seu papel social, ou seja, “o compromisso em formar profissionais competentes e comprometidos com a sociedade que os sustenta” (RAMOS, 2004, p. 20).

De acordo com Faria (2011), as IES, nesta preocupação com seu processo de adaptação, devem avaliar os serviços oferecidos ao seu público, com o intuito de fazer com que aqueles sejam equivalentes às necessidades deste. Portanto, é preciso primar pela qualidade dos serviços dentro das IES, já que, cada vez mais, a qualidade é fator determinante na avaliação dos públicos.

A respeito disso, Ramos (2004, p. 23) afirma que, “considerando as mudanças que ocorrem constantemente e velozmente em todas as organizações, faz-se necessária uma especial atenção ao posicionamento e comunicação com o público-alvo”. Dessa forma, é preciso que haja especial cuidado com a comunicação direcionada ao público interno, já que, de acordo com a mesma autora, depende deste fator a imagem que seus colaboradores terão da organização.

Para tanto, é preciso que as organizações adotem instrumentos capazes de intermediar de maneira eficaz as relações da organização com seu público interno, uma vez que depende deste o bom funcionamento de qualquer empresa.

Neste sentido, é importante que a comunicação interna seja trabalhada de forma eficiente, de maneira que consiga envolver seus funcionários, fazendo com que estes se comprometam com a qualidade dos serviços que prestam, pois de acordo com Daft (2010), as informações trocadas entre as pessoas são capazes de motivar e influenciar seu comportamento.

Assim, uma boa comunicação interna pode beneficiar o processo organizacional como um todo, pois flui pelo ambiente interno motivando os funcionários a realizarem suas tarefas, isso porque, de acordo com Tavares (2009, p. 50), “(...) a empresa consegue repassar informações relacionadas ao seu negócio e ter retorno do público interno sobre elas; o público interno consegue passar e repassar informações para a empresa sobre suas contribuições”. Quando este fluxo contínuo de informações ocorre, as práticas organizacionais têm grandes chances de melhora.

Por tanto, pode-se afirmar que a comunicação interna é fator determinante no processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados nas organizações e IES. Dessa forma, para Silva (2008), as universidades e faculdades já não podem atuar de forma passiva nas questões educacionais, em especial no que se refere ao mercado em que atuam, é preciso que sejam pró-ativas em suas relações estratégicas, e identifiquem e satisfaçam as expectativas e as necessidades de seu público, tanto interno quanto externo.

3.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO

Atualmente, a cultura e a comunicação têm se mostrado como importantes no cenário empresarial global no que tange o aumento do comprometimento dos funcionários dentro das instituições.

A cultura organizacional pode ser entendida, de acordo com Robbins (2002, p. 498), como “um sistema de valores, compartilhado com os

membros, de uma organização e que a difere de uma para outra”. Assim, ela representa a percepção comum que os membros da empresa têm sobre as suas características culturais. Dessa forma, a cultura passa a desempenhar várias funções dentro das empresas, tais como, criar uma identidade, um senso de comportamento para a empresa, além de contribuir para o comprometimento de seus colaboradores com os objetivos organizacionais, traçando a direção em que a empresa deve seguir.

Com isso, a cultura organizacional consegue agir no controle e na orientação das atitudes dos funcionários, facilitando o direcionamento das ações dentro da dinâmica organizacional (ROBBINS, 2002).

Schein (2009) entende a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos de um grupo, que o desenvolveu a partir de uma construção ao longo da sua história ao tentar solucionar seus problemas de integração interna e adaptação externa, que tenham funcionado bem o suficiente para serem transmitidos aos membros novos como sendo válidos na sua forma de perceber, sentir e pensar a realidade que os cerca.

Assim, a filosofia do seu fundador pode ser considerada um dos elementos chaves na construção da cultura organizacional, pois, é a partir das suas realizações anteriores à criação da empresa e do grau de sucesso que alcançou que direcionam suas escolhas e formatam os relacionamentos entre os membros da organização. Aquele que funda a organização pensa e define o seu projeto organizacional, escolhe seus contratados de acordo com suas expectativas, e os doutrina conforme seu modo de ser. Agindo dessa maneira, encoraja os colaboradores a se identificarem com ele e incorporem seus valores e convicções, e isto passa a estabelecer qual o padrão de comportamento será aceito naquele ambiente. Portanto, quanto mais forte cultura organizacional for, mais clara será para os colaboradores, e da mesma forma as práticas que nela serão permitidas (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo esse autor, existem sete elementos que, dependendo do nível de importância/estímulo que recebem dentro da instituição, identificam a cultura organizacional: a inovação e assunção de riscos; a atenção aos detalhes; a orientação para os resultados; a orientação para as pessoas; a orientação para a equipe; a agressividade e competitividade; e a estabilidade. Com isso, o grau de estímulo que a empresa der em cada um dos pontos aos seus funcionários, determinará a sua cultura vigente, que, será “a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma com que devem se comportar” (ROBBINS, 2002, p. 499).

Dentro desta perspectiva, a comunicação é destacada como um canal para disseminação da cultura, pois, segundo Johann (2004, p. 76),

(...) a comunicação é um dos mais importantes vetores de propagação/sedimentação da cultura porque abarca toda sorte de mensagens trocadas entre pessoas e grupos, independentemente da linguagem ou código escolhido, do tipo de canal usado, de o conteúdo ter origem formal ou informal ou de obedecer a um sentido ascendente ou descendente na estrutura hierárquica da empresa.

Para Tavares (2009, p. 44), a comunicação organizacional é, “a comunicação existente entre a “organização” e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionários da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral”. Neste artigo, a ênfase se dará na comunicação com o público interno, também chamada de comunicação interna.

Entre os vários tipos de comunicação organizacional, esse autor destaca a comunicação institucional, definindo-a como um conjunto de ações institucionais com o objetivo de informar os público de interesse a respeito de seus objetivos, práticas, políticas e ações, visando melhorar a imagem que este público tem dela. Mas, interessa a este estudo a comunicação interna que se dá entre departamentos, entre pessoas do mesmo departamento, entre chefias, entre funcionários e chefias, por ser considerada o alicerce de todo processo administrativo.

A função da comunicação interna, ainda de acordo com Tavares (2009), é gerar informações que sejam transparentes e acessíveis aos funcionários, de maneira que as aproxime dos processos organizacionais e possibilite uma participação mais ativa, para que assim, se sintam mais atuantes dentro da instituição e mais motivados para exercer suas atividades.

De uma maneira geral, também Ramos (2004) afirma que, as organizações já vêm se preocupando com a comunicação interna, e buscam alternativas para melhorá-la, como a adoção de instrumentos certos, com capacidade de intermediar de maneira eficaz as relações da organização com seu público interno, uma vez que este tem forte influência para o bom funcionamento de qualquer empresa.

Portanto, sendo a comunicação interna o início da gestão administrativa, ela deverá ser eficiente não apenas na emissão e no recebimento de mensagens, mas também no trabalho de integração dos departamentos. Assim, a comunicação deve ser gerenciada para que cumpra com suas finalidades e possa gerar a compreensão e assimilação dos objetivos e valores organizacionais entre os funcionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A proposta da pesquisa teve início com o questionário destinado às chefias, o qual visou identificar a percepção das chefias quanto à comunicação interna. O primeiro foco da pesquisa está representado na tabela 01.

Tabela 01 – Avaliação das chefias quanto à clareza, objetividade, qualidade e velocidade da CI na instituição com os funcionários (público interno).

Variável	Categoria	Frequência	%
Qual o grau de clareza e objetividade da comunicação na instituição com os funcionários (público interno)?	1 Péssimo	2	6,1%
	2 Ruim	10	30,3%
	3 Regular	10	30,3%
	4 Bom	9	27,3%
	5 Ótimo	2	6,1%
Total		33	100%
Você já foi prejudicado no desempenho de suas atividades por falta ou falha na comunicação interna?	1 Nunca	8	24,2%
	2 Às vezes	10	30,3%
	3 Nem sempre	7	21,2%
	4 Frequentemente	6	18,2%
	5 Sempre	2	6,1%
Total		33	100%
Com relação ao tempo para obter uma informação dentro da instituição, como você classifica?	1 Péssima	1	3,0%
	2 Ruim	7	21,2%
	3 Regular	17	51,5%
	4 Bom	7	21,2%
	5 Ótimo	1	3,0%
Total		33	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 36,1% dos respondentes consideram o grau de objetividade da comunicação interna ruim ou péssimo, 54,5 % já foram prejudicados por falta ou falha na comunicação interna e 24,2% classificam o tempo de transferência da informação como ruim ou péssimo. Por outro lado foram poucas as respostas positivas para estes aspectos, sendo que a maioria das repostas concentrou-se na opção regular, às vezes e nem sempre (30,3% e 52,5%; 30,3%; 21,2% respectivamente), o que leva a considerar que a qualidade da comunicação pode ser melhorada para que atenda melhor às rotinas institucionais.

Na tabela 02, apresentam-se os dados relacionados à influência da CI na motivação e informação dentro do ambiente de trabalho, na percepção das chefias.

Tabela 02 – Influência da CI na motivação e informação dentro do trabalho.

Variável	Categoria	Frequência	%
Para você a política de comunicação interna tem contribuído para o aumento do comprometimento dos funcionários com o trabalho?	1 Nunca	4	12,1%
	2 Às vezes	7	21,2%
	3 Nem sempre	13	39,4%
	4 Frequentemente	7	21,2%
	5 Sempre	2	6,1%
Total		33	100%
Você se sente motivado para realizar suas atividades no trabalho?	1 Nunca	1	3,0%
	2 Às vezes	1	3,0%
	3 Nem sempre	12	36,4%
	4 Frequentemente	9	27,3%
	5 Sempre	10	30,3%
Total		33	100%
Quando alguém de fora da Unioeste lhe pergunta sobre assuntos dos outros setores, você sabe como responder?	1 Nunca	1	3,0%
	2 Às vezes	5	15,2%
	3 Nem sempre	16	48,5%
	4 Frequentemente	9	27,3%
	5 Sempre	2	6,1%
Total		33	100%
Qual seu nível de envolvimento com os eventos ou campanhas promovidos pela Unioeste?	1 Nunca me envolvo	1	3,0%
	2 Às vezes me envolvo	5	15,2%
	3 Nem sempre me envolvo	9	27,3%
	4 Frequentemente me envolvo	15	45,5%
	5 Sempre me envolvo	3	9,1%
Total		33	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Novamente constatou-se com resultados da pesquisa, que a maioria das respostas incidiram na alternativa mediana podendo levar a duas opções de interpretação: a) pode ser que ao responder “nem sempre”, o entrevistado possa ter a intenção de dizer que muitas vezes percebe todas as alternativas, embora não o faça com tanta frequência, o que leva a interpretar que há certa eficiência no processo de CI; b) ou por outro lado, pode-se retirar da resposta “nem sempre” a intenção de que “somente

algumas vezes” o entrevistado percebe as alternativas. De qualquer forma, pode-se dizer que as políticas de comunicação interna podem ser projetadas com maior ênfase para conseguir maior envolvimento dos funcionários com o trabalho, posto que 33,3% dos respondentes das chefias afirmaram nunca ou somente às vezes percebem esta atuação. Vale lembrar que a CI é o vetor de maior relevância para disseminar os valores institucionais a fim de que possam fortalecer a cultura organizacional.

Um aspecto identificado como positivo foi sobre a motivação para realizar as atividades de trabalho, para o qual somente 6% atribuíram as respostas negativas (nunca e às vezes). No entanto um planejamento da comunicação interna poderá ser direcionado para reforçar a motivação entre as chefias, especialmente porque a motivação deve ser estimulada constantemente, além do que, o comportamento dos líderes, segundo (Schein, 2009) deve ser o reflexo dos liderados, assim, se os líderes sentem-se motivados às vezes ou frequentemente, ou sempre, há uma tendência de que seus liderados também se comportem dessa forma. Este fator se torna mais relevante ainda quando se considera que a cultura organizacional deve ser estimulada pelos líderes, uma vez que são os líderes os disseminadores dos valores, mitos, crenças e costumes que dão orientação e direção às ações dos atores organizacionais.

Outro fator que merece atenção dos gestores diz respeito aos questionamentos externos à organização. Neste aspecto houve somente 33,4% que responderam que sempre e frequentemente conseguem atender a este público. Este dado pode sugerir que as informações de uma instituição grande e complexa como a universidade mudam com muita frequência, o que ocasiona dúvidas quando são colocadas à prova, como por exemplo, em questionamentos externos. No entanto, é possível afirmar que mesmo em um contexto complexo a instituição deve manter-se voltada ao público externo, atualizando suas informações e, especialmente, socializando-as por meio de uma comunicação interna eficiente.

Neste caso, ainda se permite mencionar que os cargos de chefia representam a instituição frente aos liderados e também frente ao público externo, com isso, sugere-se que estes devam ser os principais focos do planejamento da comunicação interna.

Sobre o nível de envolvimento com os eventos as respostas também foram positivas, uma vez que 45,5% dos respondentes frequentemente se envolvem e 9,1% sempre se envolvem. Este dado também é fundamental para a análise sobre os vetores da comunicação que influenciam na cultura organizacional, pois, se trata de um veículo transmissor de valores e modelos de crenças e mitos organizacionais. Os eventos fazem parte do que Johan (2004) define como ações de endomarketing, que correspondem à manifestação cultural mais facilmente perceptível ao olhar dos funcionários, e por esta razão devem ser muito utilizados na organização

que pretende socializar valores e envolver seus colaboradores com as políticas da empresa e a cultura organizacional

A seguir partiu-se para outro questionamento, que teve por finalidade identificar em que medida as chefias percebiam os objetivos da CI.

Estas questões pautam-se na literatura estudada, a partir da qual é possível afirmar que para ser eficaz a CI deve passar por um planejamento formal a fim de que sejam estabelecidos objetivos específicos. No entanto, nem sempre a organização planeja a sua CI, e nem sempre esses objetivos são explicitados ao público interno. Pressupõe-se desta forma, que a partir deste planejamento a organização na figura dos seus líderes perceba a comunicação de acordo com os objetivos planejados. Dentre os objetivos que podem ser alcançados com a CI destacaram-se na forma de perguntas aos entrevistados:

- a) melhorar o desempenho nas atividades realizadas pelos funcionários;
- b) otimizar as comunicações entre setores e entre atividades;
- c) orientar o funcionário sobre os objetivos e políticas da organização;
- d) envolver o público interno com os objetivos da instituição;
- e) divulgar as atividades da instituição para o público interno;
- f) transmitir informações sobre mudanças e novas rotinas de trabalho;
- g) monitorar e controlar as atividades desenvolvidas na instituição.

De forma geral, observou-se um padrão de resposta em todas as alternativas, prevalecendo a opção nem sempre respectivamente para as 8 opções com os percentuais de 45,5%; 42,4%; 42,4%; 42,4%; 33,3%; 27,3%; 42,4%; 27,3%. Estas respostas podem ser interpretadas como positivas quando se pensa que o contrário de nem sempre pode ser algumas vezes, para que estes objetivos sejam percebidos pelos respondentes. No entanto podem servir de alerta para os gestores porque objetivos precisam ser esclarecidos e melhor conduzidos para que sejam vistos pelos líderes como eficazes. Com relação ao objetivo de identificar as necessidades dos funcionários, o percentual maior foi para as opções às vezes ou nunca, que somadas, deram 51% das respostas, e apenas para o objetivo de transmitir mudanças nas rotinas de trabalho os percentuais tiveram uma representatividade positiva, com 30,3% para frequentemente e 12,1% para sempre. Com isso pode-se dizer que a maior visibilidade se dá nos objetivos básicos de informar procedimentos burocráticos.

Quanto ao questionário aplicado apenas aos técnicos-administrativos (que não possuem cargos de chefia), este é composto apenas pelo primeiro grupo de questões do questionário anterior e segue a

mesma lógica. O objetivo deste segundo questionário foi identificar como os funcionários vêem a comunicação interna do *Campus* de Toledo, como interagem com ela, e levantar quais os principais pontos críticos existentes dentro desta relação.

Um aspecto que merece ser mencionado é a avaliação dos funcionários quanto ao grau de clareza e objetividade da comunicação interna e o tempo necessário para obter informações dentro da instituição, conforme tabela 03.

Tabela 03 – Avaliação do grau de clareza e objetividade da CI e classificação do tempo para obter uma informação dentro da instituição.

Variável	Categoria	Frequência	%
Qual o grau de clareza e objetividade da comunicação da instituição com os funcionários (público interno)?	1 Péssimo	9	18,4%
	2 Ruim	12	24,5%
	3 Regular	8	16,3%
	4 Bom	19	38,8%
	5 Ótimo	1	2,0%
Total		49	100%
Com relação ao tempo para obter uma informação dentro da instituição, como você classifica?	1 Péssimo	11	22,4%
	2 Ruim	10	20,4%
	3 Regular	17	34,7%
	4 Bom	11	22,4%
	5 Ótimo	0	0,0%
Total		49	100%

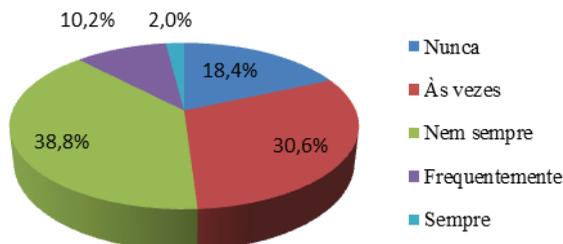
Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 03, observou-se que 40,8% dos entrevistados indicaram a clareza da CI como boa ou ótima (38,8% e 2% respectivamente) e 22,4% apontaram o tempo de sua chegada também como bom. No entanto, ao somar as porcentagens que optaram por ruim e péssimo obtém-se uma maioria de insatisfeitos, que totalizam 42,9% para o grau de clareza. E, para o tempo de chegada da informação, 42,8% responderam ser péssimo ou ruim (22,4% e 20,4%, respectivamente) e 34,7% o definiram como regular.

Estes dados apontam para a existência de problemas nos fatores avaliados, de maneira que eles podem interferir na compreensão dos objetivos da instituição por parte de seus colaboradores e, até mesmo, atrapalhar no desenvolvimento de suas atividades.

Outra função da comunicação interna é, de acordo com Robbins (2002), contribuir para o aumento do comprometimento dos colaboradores com a organização, o gráfico 01 apresenta a avaliação dos técnicos-administrativos com relação a quanto a CI tem contribuído para o crescimento deste fator.

Gráfico 01 – Avaliação quanto à contribuição da CI para o aumento do comprometimento dos funcionários com o trabalho.

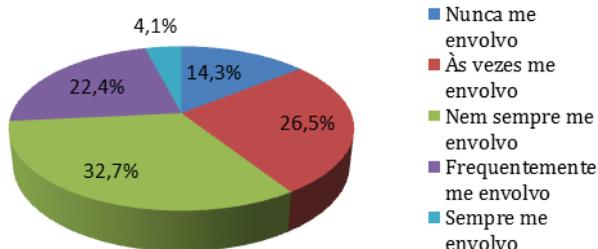


Fonte: Dados da Pesquisa

Como se pode observar apenas uma pequena parcela dos entrevistados respondeu que esta influência ocorre frequentemente (10,2%) ou sempre (2%), somando 12,2%. Este ponto demonstra que este objetivo da comunicação interna tem um baixo nível de assertividade, pois 49% afirmaram que nem sempre isto acontece (30,6% para às vezes e 18,4% para nunca), e 38,8% responderam que nem sempre contribui. Com isso, nota-se que a forma com que a CI se desenvolve na universidade não faz com que ela cumpra, de maneira satisfatória, com este objetivo, não estimulando tanto quanto deveria o comprometimento dos funcionários com a instituição.

Outro dado preocupante apontado pelo questionário é o de que existe também um baixo nível de envolvimento dos colaboradores nos eventos da instituição, conforme ilustra o gráfico 02.

Gráfico 02 – Avaliação quanto ao nível de envolvimento com os eventos ou campanhas promovidos pela Unioeste.



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a pesquisa, 40,8% dos respondentes demonstram se envolver pouco com estas atividades, sendo 14,3% para nunca e 26,5% para às vezes. A maioria dos colaboradores afirmaram nem sempre se

envolverem, com 32,7%, enquanto uma minoria de 26,5% afirma se envolver com frequência ou sempre (22,4% e 4,1% respectivamente).

Tendo em vista o disposto na avaliação do primeiro questionário, os eventos são uma forma de comunicação interna que impactam com maior naturalidade e maior eficiência no comportamento dos funcionários. Portanto, pode-se dizer que os baixos percentuais evidenciam a existência de falhas neste mecanismo de comunicação interna da instituição.

Mediante estes dados, percebe-se que a CI possui um espaço para a melhora e poderia desempenhar um papel mais efetivo dentro deste fator, elevando seu grau de influência no que se refere ao comprometimento dos funcionários, podendo, com isso, aumentar também a participação deles nos eventos institucionais.

No que tange ao grau de conhecimento sobre assuntos dos outros setores dentro da Unioeste, observou-se nos resultados que 81,1% dos funcionários sentem dificuldade em responder quando questionados sobre assuntos fora de seu setor, e muitas vezes não conseguem fazê-lo, sendo 40,8% das respostas foram para a opção nem sempre, 32,7% para às vezes e 8,2% para nunca. Apenas 14,3% são capazes de fazê-lo com frequência e 4,1% sempre. Mais uma vez é preciso esclarecer que uma instituição complexa como a universidade possui um volume grande de informações e está sujeita a mudanças constantes nas suas rotinas, o que leva à insegurança em responder a questionamentos externos.

No entanto, também pode-se apontar por meio destes indicativos, que a divulgação das informações relacionadas a diferentes setores não tem atingido a todos os membros da organização. Do esmo modo os dados reafirmam a carência de incentivo ao comprometimento com as causas da instituição, aspectos que poderiam ser amenizados com uma CI mais planejada e atuante.

Outro aspecto que interessou à pesquisa foi levantar a frequência da comunicação interna (horizontal e vertical) e também a qualidade com que ocorre. Esta questão foi destinada aos colaboradores para ser confrontada com a visão das chefias, pois, por vezes o gestor ou as chefias podem supor estarem utilizando recursos e canais apropriados para sua comunicação interna, mas, os colaboradores podem não estar percebendo (não está soando bem) da mesma forma. Na tabela 04 apresentam-se alguns dados relacionados ao modo como os funcionários técnico-administrativos avaliam a qualidade da CI da Unioeste - *Campus Toledo*.

Tabela 04 – Avaliação dos funcionários da Unioeste/Campus Toledo quanto à qualidade da comunicação interna.

Variável	Categoria	Frequência	%
Como é a sua comunicação com a chefia imediata?	1 Péssimo	3	6,1%
	2 Ruim	0	0,0%
	3 Regular	7	14,3%
	4 Bom	16	32,7%
	5 Ótimo	23	46,9%
Total		49	100%
Qual a frequência com que se comunica com a chefia imediata?	1 Nunca	0	0,0%
	2 Às vezes	4	8,2%
	3 Nem sempre	3	6,1%
	4	19	38,8%
	Frequentemente	23	46,9%
Total		49	100%
Como é sua comunicação com os colegas de trabalho?	1 Péssimo	0	0,0%
	2 Ruim	0	0,0%
	3 Regular	5	10,2%
	4 Bom	24	49,0%
	5 Ótimo	20	40,8%
Total		49	100%
Qual a frequência com que se comunica com os colegas de trabalho?	1 Nunca	0	0,0%
	2 Às vezes	1	2,0%
	3 Nem sempre	6	12,2%
	4	25	51,0%
	Frequentemente	17	34,7%
Total		49	100%
Você já foi prejudicado no desempenho de suas funções por falta ou falha na comunicação interna?	1 Nunca	4	8,2%
	2 Às vezes	22	44,9%
	3 Nem sempre	17	34,7%
	4	5	10,2%
	Frequentemente	1	2,0%
Total		49	100%
Você se sente motivado para realizar suas atividades no trabalho?	1 Nunca	3	6,1%
	2 Às vezes	3	6,1%
	3 Nem sempre	16	32,7%
	4	13	26,5%
	Frequentemente	14	28,6%
Total		49	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a comunicação interna entre chefias e subordinados foi considerada boa para 32,7%, ou ótima, 46,9%, tendo as porcentagens mais altas para estas duas categorias. A frequência dos diálogos também é

bem avaliada, alcançando os maiores índices, 85,7% (bom - 46,9% e ótimo - 38,8%). Da mesma forma as respostas foram positivas para a comunicação horizontal, ou seja, entre os colegas de trabalho com os índices de 49% para bom e 40,8% para ótimo, sendo a frequência de comunicação com os colegas 51% para a opção frequentemente e 34,7% para sempre.

Isto demonstra que há uma boa comunicação entre os funcionários do mesmo setor com frequência adequada e qualidade apropriada. Um destaque coloca-se à comunicação com as chefias, que foi bem avaliada pelos respondentes. Robbins (1995) afirma que esta é uma das maiores dificuldades de gestão encontradas nas grandes organizações, pois normalmente há receio dos funcionários em comunicarem-se com seus chefes, o que não acontece na Unioeste.

Observa-se ainda que a maioria dos colaboradores se sente motivada para realizar suas atividades, assim como as chefias, somando 55% (28,6% para frequentemente e 26,5% para sempre). Ainda que estas porcentagens sejam positivas, elas podem ser melhoradas, trabalhando com as ferramentas de CI no intuito de envolver mais o funcionário e dar amparo, com informações adequadas e em tempo hábil, haja vista que as falhas são apontadas pela maioria dos respondentes na outra variável apresentada na tabela 4.

O objetivo desta variável foi descobrir se os técnicos-administrativos já se sentiram prejudicados no desempenho de suas funções por falta ou falha na comunicação. Segundo os dados, cerca de 91,8% já se sentiram lesados em algum momento por este problema, sendo que somente 8,2% relatam nunca terem sido prejudicados por falha ou falta de comunicação interna, fator de maior relevância para a pesquisa.

Observa-se, entretanto, que embora as respostas apontem para a existência de uma comunicação frequente e bem avaliada pelos respondentes, as falhas se tornam perceptíveis a ponto de prejudicarem em algum momento as rotinas de trabalho.

Outro dado que demonstra a inconstância de comportamento diante das rotinas de trabalho, o último item avaliado na tabela 04, a motivação para o trabalho. Neste aspecto obteve-se o índice de 6,1% para a opção de que nunca se sentem motivados e 6,1% para quem às vezes se sente motivado e, somente 28,6% dos respondentes tiveram a convicção de sempre sentirem-se motivados ao trabalho, o que certamente deve ser previsto pelo planejamento da CI, que também pode ser utilizada pelos gestores para estimular o envolvimento ao trabalho e ainda para sanar os problemas identificados que podem ser os causadores da falta de motivação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade a necessidade de uma comunicação interna planejada e eficaz dentro das organizações é grande, tendo em vista que é por meio dela que a cultura organizacional se dissemina e é internalizada, e o aumento do comprometimento dos colaboradores pode ser obtido.

Ao avaliar os aspectos da comunicação organizacional da UNIOESTE, *Campus* de Toledo, pode-se perceber que o grande número de colaboradores e a falta de um planejamento da comunicação interna acarretaram em algumas deficiências dentro da dinâmica institucional. Entre os problemas destacados pelos dois grupos de entrevistados apresentam-se:

- a) demora, falta de clareza e objetividade na transmissão das informações;
- b) baixa influência no aumento do comprometimento dos funcionários com a organização;
- c) dificuldade em dar informações quando questionados pelo público externo a respeito de assuntos de outros setores da instituição;
- d) prejuízos no desempenho das funções por falta ou falha na comunicação;
- e) baixo conhecimento sobre os objetivos da Unioeste;
- f) no que se refere ao alcance dos objetivos dos recursos utilizados pela Unioeste na gestão da CI, a maioria das chefias de setor afirmou não serem atingidos.

Por fim, embora contraditório, os colaboradores apresentaram uma elevada compreensão da influência que a comunicação pode exercer sobre o envolvimento e motivação para as ações e objetivos institucionais. No entanto, também responderam em outras questões que seu envolvimento é moderado e não se sentem sempre motivados a participar de eventos internos, momentos que a instituição poderia utilizar para internalização de valores da sua cultura organizacional.

Pode-se observar que há algumas falhas no processo de Comunicação Interna, as quais estão comprometendo as ações e o alcance dos objetivos institucionais, o que leva também à falta de envolvimento e comprometimento dos atores envolvidos.

Estes apontamentos demonstram que a velocidade da comunicação e a qualidade das informações devem ser reavaliadas pelos gestores. Segundo Johann (2004) com atenção à eficiência da CI é possível influenciar positivamente no comprometimento dos colaboradores com a instituição, de maneira que as práticas desejadas sejam internalizadas e passem a fazer parte do dia a dia das rotinas de trabalho. O autor sugere

ainda que por meio do planejamento da CI os gestores devem inserir os valores culturais para que os colaboradores recebam de variadas formas as mensagens sobre o que a instituição espera deles.

Destaca-se que a CI é o principal elemento para transmitir valores e crenças, consolidando a cultura organizacional. Assim, a partir da clara definição dos valores institucionais é preciso, além de definir diretrizes e estratégias para a organização, que os funcionários sejam motivados e conduzidos pelas práticas de gestão a compreender e assumir esses valores. Isto justifica a relevância da avaliação constante da CI.

E de acordo com a literatura estudada a organização deve estabelecer um plano de ações de CI, de forma que sejam utilizadas as ferramentas adequadas disponíveis para este processo, e que tenha como foco a solução dos problemas levantados no presente trabalho e, ao mesmo tempo, que contemple os valores da instituição, considerando sua visão, missão e seus objetivos, para que assim possam ser disseminados os valores que compõem a cultura organizacional.

É válido salientar que no decorrer deste estudo foram encontradas algumas limitações, como a delicadeza do assunto quando se busca apontar dificuldades; a grande quantidade de funcionários e seus diferentes turnos de trabalho que neste trabalho podem ter influenciado na falta de algumas respostas ao questionário. Igualmente estes mesmos fatores fizeram pensar em outras possibilidades de obstáculos à comunicação interna que não foram exploradas neste trabalho. Estas dificuldades sentidas apontam para a necessidade de trabalhos futuros, que poderiam abordar estudos mais específicos de cada canal de comunicação interna, avaliando sua eficiência e necessidade dentro da instituição, bem como a realização do planejamento geral da comunicação interna, contemplando os valores institucionais em ações práticas que visem o beneficiamento desta ferramenta organizacional.

REFERÊNCIAS

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FARIA, S. E. **Aplicação do Composto de Marketing nas Instituições de Ensino Superior**. VI Semead – Seminários de administração, Anais eletrônicos. São Paulo, USP, 2003. Disponível em: < www.ead.fea.usp.br >. Acesso em: 05 set. 2011.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa:** como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO NETO, M. M. **Marketing Cultural:** das práticas à teoria. São Paulo: Ciência Moderna, 2002.

MÜLLER, R. **Ações de Marketing para o Curso de Secretariado Executivo da UNIOESTE – Campus de Toledo.** Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo: 2010.

RAMOS, P. P. **Os Instrumentos de Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica na Relação Coordenação X Aluno: Um estudo de caso sobre o curso de administração do CEFET-BA.** Salvador: 2004. Disponível em:
<http://www.cefetba.br/ensino/superior/downloads/2004/Priscilla_Monografia.pdf>. Acesso em 12 set. 2011.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, P. B. **Comunicação Interna em Instituições de Ensino Superior.** 03 abr. 2008. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior/22101/>>. Acesso em 05 set. 2011.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.