



e-ISSN: 2236-0972

DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/GeP.20107>

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Roque Rabechini Júnior

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

## PROJETO DE COMUNICAÇÃO VIABILIZANDO A EXPRESSÃO DOS SERVIDORES DA SEF/MG

### STIMULATING PARTICIPATIVE COMMUNICATION IN THE MINAS GERAIS SECRETARY OF THE TREASURY

#### **Nildes Pitombo Leite**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: [nildespitombo@uninove.br](mailto:nildespitombo@uninove.br) (Brasil)

#### **Victor De La Paz Richarte Martínez**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Coordenador de Projetos Educacionais na Fundação Instituto de Administração – FIA

E-mail: [victor.richarte@gmail.com](mailto:victor.richarte@gmail.com) (Brasil)

## PROJETO DE COMUNICAÇÃO VIABILIZANDO A EXPRESSÃO DOS SERVIDORES DA SEF/MG

### RESUMO

As discussões a respeito da gestão da comunicação organizacional privilegiam a dimensão participativa, na qual se insere a construção coletiva de significados. O principal objetivo deste artigo é analisar os fatores propulsores e inibidores da construção participativa na gestão da comunicação da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG). Trata-se de um estudo de caso único, com proposta de análise do nível organizacional, cujo levantamento de campo contemplou alta gerência/liderança, assessores, coordenadores, média gerência, gerência de base e gerência em potencial da SEF-MG, perfazendo um total de 464 envolvidos nos desafios de estudar a mudança organizacional necessária a essa construção. Os dados primários, coletados por meio de uma survey de experiência e os secundários, de consulta ao site, foram analisados pelas técnicas de análises de conteúdo e de documentos. A fundamentação teórica envolveu os temas gestão da comunicação e mudança organizacional que constituíram as principais categorias de análise. Os resultados mostram, nas interfaces dos seis grupos, que a gestão da comunicação organizacional envolve diferentes aspectos de natureza institucional, instrumental, estrutural e relacional que podem auxiliar os gestores no desenvolvimento de um processo de mudança organizacional com foco na participação.

**Palavras-chave:** Gestão da Comunicação; Gestão de Projetos; Construção Participativa; Mudança Organizacional.

## STIMULATING PARTICIPATIVE COMMUNICATION IN THE MINAS GERAIS SECRETARY OF THE TREASURY

### ABSTRACT

Contemporary communication theory favors participation and collective development of meaning. This paper seeks to analyze the forces that favor and inhibit the participative management of communication in the Minas Gerais Treasury Secretary. This is an organizational case study which involved a total of 464 employees at five different hierarchical levels and supervisory candidates. Participants were asked to describe organizational changes which would facilitate participatory communication. In addition to our survey, we analyzed the secretariat's website. We applied content analysis to both the employee responses and the website analysis. The main categories of analysis were the management of communication and change. Our results suggest that participative communication involves multiple dimensions—institutional, instrumental, structural, and relational, which vary across hierarchical layers. An understanding of these dynamics has implications for managers who seek to implement participative organizational change.

**Keywords:** Communication Management; Project Management; Participatory Construction; Organizational Change.

## 1 INTRODUÇÃO

Recorde-se que a explicação científica da natureza da comunicação humana data das descobertas da cibernética. De acordo com Mailhiot (1998), essencialmente, essa comunicação só passa a existir, de fato, quando se estabelece entre duas ou mais pessoas, um contrato psicológico, de tal modo que isso implique dizer que a comunicação humana entre essas pessoas existirá quando e todo o tempo em que elas conseguirem se reencontrar. Como se processa, na realidade, esse reencontro nas organizações? E como ele deveria ser processado?

Considere-se o que é dito por Rogers (1983) acerca da diferença entre falar sobre comunicação e comunicar-se, tomando-se como foco de crescimento e aperfeiçoamento humano o ato de ouvir, como uma escuta profunda, na qual seja possível ouvir palavras, pensamentos, tonalidade dos sentimentos, significado pessoal, até mesmo o significado subjacente às intenções conscientes do interlocutor. Privilegiem-se aspectos como abertura, franqueza, saber ouvir, saber expressar-se, procurar compreender as trajetórias do outro, como os responsáveis pela qualidade da comunicação.

Transponham-se para as organizações, além de tais aspectos, os significados de comunicar transmitidos por Bartolomé (1999), quais sejam, de manter os subordinados informados, oferecer-lhes feedbacks adequados, explicar-lhes decisões e políticas, usar da franqueza quanto aos próprios problemas e resistir à tentação de reter informações para usá-las como ferramenta de punição ou recompensa. Igualmente, o significado das defesas que impedem a eficácia da comunicação, salientada por Argyris (1999). Complemente-se que a comunicação efetiva e afetiva se dá na interação entre essas pessoas, não se privilegiando a posição hierárquica, pois tal introjeção é voluntária e não deliberada.

Acrescentem-se, a esses significados: a predisposição do gerente para ouvir e obter, em contrapartida, maior probabilidade de gerar confiança e, portanto, honestidade, como explicita Gabarro (1999); a reflexão sobre o contato direto como melhor forma de compartilhamento, privilegiando-se a riqueza de nuances da comunicação, como defende Bauer (1999), a possibilidade de se conseguir uma verdadeira comunicação e evitar a tendência avaliativa ao se ouvir compreendendo, como apregoa Rogers (1997).

Aprenda-se que, a comunicação, pensada na dimensão estratégica da organização, portanto, constituinte da cultura organizacional, implica necessidade de participação, envolvimento e comprometimento para a ação em realidade plural, dinâmica e complexa, com vistas à provocação

de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos, como enfatiza Cardoso (2006). Assegure-se que se torna premente o entendimento de, por ser a mudança organizacional um processo que envolve modificações nos subprocessos cognitivos, atitudes e valores, impescinde de apoio válido e enfatizado de uma política de comunicação estratégica, como advogam Mota e Fossá (2007).

Notifique-se que, ao analisar a produção acadêmica em comunicação organizacional, Blikstein et al. (2009) perceberam a predominância de estudos funcionalistas nesse campo, além de pequeno volume de artigos em relação às outras perspectivas organizacionais, o que significa a existência de grande espaço para ser preenchido pelos pesquisadores brasileiros, possibilitando novas leituras com a lente de outros paradigmas.

Por outro lado, Souza et al. (2009) indicaram a inexistência de uma linha de pesquisa nacional na área de micro comportamento organizacional e que, na produção brasileira e na compreensão da mudança organizacional, as principais variáveis estudadas foram: cultura, poder e processos psicológicos, comunicação e gestão de pessoas.

Enseje-se que, no processo de mudança organizacional a comunicação ocupa um papel significativo, pois envolve a troca consciente de mensagens e acentua as dimensões da interdependência e da flexibilidade nas organizações. Do ponto de vista estratégico, esse papel funciona, de maneira democrática, como disseminador dos objetivos e dos valores culturais para públicos internos e externos à organização.

Atentem-se às mudanças e ao fato de que as organizações podem se preparar por meio de atividades mobilizadoras viabilizadas em projetos específicos, compreendidos como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo [...] com um início e fim definidos” como declarado pelo PMI (2004, p. 5). Complemente-se com a conceituação de Dinsmore (1992, p.19) na qual um projeto é tomado como “um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”.

Observe-se o alinhamento entre os autores, no qual Carvalho e Rabechini (2006, pp. 12-13), por exemplo, esclarecem que entre as definições mais utilizadas, como as apontadas acima, emergem dois conceitos intrínsecos: “a temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinado, e outro que se refere à unicidade ou singularidade, ou seja, que o produto e/ou serviço do projeto é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente”. Considerem-se, ainda nesse mesmo sentido, as ideias enunciadas por Maximiano (2007), Kerzner (2006), Cleland (2004), Meredith e Mantel (2000), Frame (1995) e Lewis (1995), nas quais, além da

---

temporalidade, singularidade e qualidade, deixam antever, por intermédio da gestão de projetos, a contribuição para o planejamento estratégico na gestão das organizações.

Assume-se, como primordial objetivo deste artigo, analisar os fatores propulsores e inibidores da construção participativa na gestão da comunicação da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG), buscando-se responder à questão de pesquisa: como a gestão da comunicação pode auxiliar na mudança organizacional dentro da SEF-MG? Para tanto, recorra-se a McClelland (1973) responsável pelo início do debate entre psicólogos e administradores sobre competência pois, segundo ele, essa competência é vista como característica subjacente à atitude de uma pessoa, diferenciando-a de aptidão, talento natural dessa pessoa, a qual pode ser aprimorada, por habilidades e conhecimentos.

## **2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Informem-se os pressupostos teóricos, acerca da comunicação e da mudança organizacional, assumidos nesta pesquisa, quais sejam: há possibilidade de se conseguir uma verdadeira comunicação e evitar a tendência avaliativa de se procurar ouvir compreendendo, segundo Rogers (1983); não obstante as muitas barreiras que impedem a comunicação pessoal, duas pessoas podem, extraordinariamente, chegar a se entender, de acordo com Rogers e Roethlisberger, (1999); mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da alta administração e atinja, integradamente, os componentes de cunhos comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico, conforme Castro (1996).

Utilize-se o entendimento de Maturana e Varela (2001, p. 214), no qual a comunicação é “o desencadeamento mútuo que se dá entre os membros de uma unidade social”. Segundo eles, o peculiar da comunicação é que ela ocorre no domínio do acoplamento social e não de um mecanismo distinto dos demais comportamentos.

Nessa mesma linha, lembrem-se: as hipóteses de Lewin (1935) e suas associações entre integração, criatividade, comunicações abertas, confiantes e adequadas, trocas autênticas e respeito mútuo; enfatizando Lewin, Mailhiot (1998, pp. 89-90) e sua afirmação de que, “tornando-se ao mesmo tempo agente e objeto de mudança, o ser humano coloca-se em uma perspectiva ideal para compreender as leis dinâmicas da mudança que se opera nele e em torno dele”. O autor diz que isso

exige duas condições quais sejam: “o desejo de questionar e atingir o modo mais adequado de comunicação com o outro; um clima de aprendizagem propício ao crescimento e ao aperfeiçoamento humano”.

Investiguem-se os pressupostos teóricos, acerca da comunicação. Ressalte-se que, de acordo com Abbagnano (2003), filósofos e sociólogos utilizam o termo comunicação para designar o caráter específico das relações humanas que podem ser ou são relações de participação recíproca ou de compreensão, indicando o conjunto dos modos específicos que a coexistência humana pode assumir e que mudança, em geral, significa movimento ou processo de qualquer espécie. Para Katz e Kahn (1987, p. 246) “a comunicação precisa ser considerada, não como um processo que ocorre entre o transmissor e qualquer recipiente potencial, mas relativamente ao sistema social em que tem lugar e à determinada função que desempenha no sistema”. Complementarmente, Amorim (1999, p. 107) diz que “informar está associado a um ouvinte potencial que se mantém na posição de observador passivo. Comunicar significa que o ouvinte transformou-se em participante capaz de firmar ou recusar compromissos”.

Assim, verifique-se que, nas ideias difundidas por Rogers (1983) e por Nascimento (1977), a eficácia das comunicações interpessoais nas organizações pode ser alcançada por intermédio da confiança e da autenticidade, bem como das dimensões ética e psicológica. Para ambos os autores, a coragem é um valor imprescindível. Ambos também estão alinhados com Amorim (1999), Mailhiot (1998), Katz & Kahn (1987) e Lewin (1935).

Evolutivamente, salientem-se Dalbosco et al. (2008), ao afirmarem que a comunicação contribui para organizar e estimular o fluxo informacional no interior das organizações e se constitui instrumento fundamental para a geração do conhecimento e de sua posterior utilização estratégica. Do mesmo modo, Putnam et al. (2009) advogam que estudar a linguagem, como um artefato da cultura, ou a tecnologia de comunicação, como um instrumento organizacional, limita a complexidade e a completude, tanto da comunicação quanto da organização.

Acrescente-se Nassar (2010), ao apontar que a comunicação organizacional contemporânea se encontra, até certo ponto, orientada por indicadores biopsicológicos, destacando-se aspectos comportamentais, envolvimento, liderança, criatividade, inovação e responsabilidade social. Relembre-se que, um dos papéis mais importantes dos estudos da comunicação organizacional, conforme defende Deetz (2010), é desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa no contexto contemporâneo, no qual as teorias de comunicação podem contribuir, a partir das diferenças individuais.



Sublinhe-se Amorim (1999, p. 104), ao afirmar que “no âmbito das organizações, a comunicação deve ser capaz de construir uma rede de compromissos entre as pessoas, relacionada à prática de se chegar à decisão através do consenso”. E, ao dizer que, para “obter o consenso supõe-se a capacidade do grupo em escutar a cada um de seus membros”. Mais adiante, ao reforçar que “consenso e compromisso formam uma unidade, sobre a qual se funda o padrão de conduta na instituição que se proponha a superar a rigidez herdada dos modelos de inspiração fordistas, alheios às possibilidades oferecidas pela comunicação”.

Retome-se o pressuposto teórico, acerca da mudança organizacional, assumido nesta pesquisa e ressalte-se a proposta integrada de Castro (1996), na qual os componentes de cunhos comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico estão presentes. Conforme elucidam Mota e Fossá (2007), literatura especializada e confronto da teoria com o empirismo oportunizaram o juízo de que a comunicação ainda é tratada como uma variável dependente do processo de mudança, funcionando apenas como suporte, de modo linear e direto.

Observe-se que Leite e Prieto (2009) salientam outros pressupostos teóricos de mudança organizacional quais sejam: caráter não-linear de muitas organizações, quebras de paradigmas acompanhando as mudanças; alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores; resposta a modificações ou antecipações estratégicas, tecnológicas ou de recursos. Na operacionalização desses pressupostos, atestam as autoras, os desafios da liderança perpassam as habilidades de lidar com o processo de mudança organizacional, ao iniciar pela revisão dos papéis – de controlador para facilitador –, assim como pela revisão das estratégias – de controle da disciplina para comprometimento com o trabalho –, o que requer coragem e disposição.

Note-se que tais pressupostos encontram respaldo em Senge et al. (1999, p. 21), ao reforçarem que “a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar e o reconhecimento da gama diversificada de pessoas que desempenham papéis-chave na sustentação da mudança – pessoas que são líderes”.

Por sua vez, tais argumentos são corroborados por Abrahamsom (2006, p. 101), ao enfatizar que “os comportamentos rotineiros de liderança não só criam e estabilizam uma cultura, mas também constituem alavancas potentes para mover valores, normas e papéis em um eixo, modificar outros eixos ou traduzir o significado de um eixo de uma cultura para outra”.

Saliente-se que a ideia de mudança foi concebida desde a Grécia antiga pelo filósofo Heráclito, para quem “os segredos do universo seriam descobertos nas tensões ocultas e nas conexões que simultaneamente criam padrões de unidade e mudança”, de acordo com Morgan

(1996, p. 239). Bastos e Santos (2007, p. 28) enfatizam que a mudança organizacional “é um fenômeno que pode e deve ser apreendido nos múltiplos níveis em que ocorre”.

Para tanto, conforme ressaltado por Leitão (2010), faz-se necessário atentar para a importância do desenvolvimento de competências responsáveis pelo sucesso de processos de mudança organizacional e, em especial, para a promoção de espaços para aprendizagem e desenvolvimento das competências necessárias para tal. Nesse sentido, Judson (1979) alerta que tal processo implica, também, necessidade de mudança na cultura organizacional.

Enfatize-se que Amorim (1999, p. 106), ao salientar que “no ambiente das instituições, a resistência à mudança e o descompromisso são alimentados pelas dificuldades de comunicação [...]” se alinha às ideias de Judson (1979) e Leitão (2010). Esse alinhamento fica ainda mais visível quando prossegue “[...] quanto menos se sabe acerca dos acontecimentos envolvendo as decisões sobre o trabalho, mais se cria explicações individuais [...]”. Finalizando, faz pensar nos detalhes que podem levar as organizações a buscarem projetos que levem à melhoria em seus processos. “[...] Carentes dos fatos, os juízos proferidos exigem a invenção de contextos e acontecimentos que os justifiquem; sem declarações legítimas, surgem as ilegítimas que, por sua vez, dão espaço a novos juízos e assim sucessivamente. Na ausência do fato ocorrido, cresce o fato imaginado”.

Frize-se que entre os fatores que podem dificultar a mudança, Kanter et al. (1992) salientam otimismo excessivo, declínio da excitação após o período inicial e carência de capacidades para gerenciá-la. Com base em Fischer (2002), na teoria das organizações ocorreu uma mudança de paradigmas com a evolução do paradigma da estabilidade e o seu pressuposto de mudanças lineares e incrementais, para o paradigma da transformação e seu pressuposto de mudanças multidimensionais, profundas, amplas e abrangentes. Por sua vez, Adizes (1997) enfatiza que a transformação tem como bases a aceitação da realidade e a movimentação em direção ao futuro.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Elucide-se que, na primeira fase desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico e, a partir desse ponto, foi construído o roteiro de entrevista survey de experiência, com base na fundamentação teórica pertinente ao objetivo e à questão de pesquisa. O nível proposto de análise foi o organizacional, especificamente o da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF-MG, aqui tomada como unidade de análise.

---



Na segunda fase realizou-se levantamento de campo com vistas a responder à questão de pesquisa, por meio de uma survey de experiência, na qual, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 33), o que se busca são as “ideias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento das pessoas”. Para os autores, uma survey é classificada como uma abordagem de comunicação que envolve o registro de respostas para análise, além do questionamento cujo ponto forte é a versatilidade. Nesse questionamento, eles também consideram os elementos que geram mudança; as pessoas envolvidas nas decisões e os papéis que elas desempenham; as áreas problemáticas e as barreiras que podem ser vistas; os procedimentos às mudanças; as áreas prioritárias; os ajudantes; e os participantes da pesquisa.

Assim, próprio desse formato investigativo de uma survey de experiência, suficientemente flexível para explorar diversas possibilidades, foram respondidas as seguintes questões: a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para proceder às mudanças necessárias na SEF-MG e, ao utilizar as competências essenciais e os valores existentes nessa organização, quais os fatores propulsores e inibidores da gestão da comunicação? Como a gestão da comunicação pode auxiliar na mudança organizacional dentro dessa Secretaria? Nesta survey foram contemplados diversos agrupamentos profissionais: alta gerência/liderança, assessores, coordenadores, média gerência, gerências de base e gerências em potencial, perfazendo um total de 464 envolvidos.

Ressalte-se que tais levantamentos estão inseridos no contexto da pesquisa qualitativa, privilegiando-se as premissas de Mattos (2006) para o caso das pesquisas realmente fora do paradigma das ciências naturais, que optaram pela linguagem natural aberta, em que se tem uma nova ordem de conhecimento, especialmente preciosa para a administração.

Do mesmo modo foram escolhidos o estudo de caso e as bases dos estudos de Gil (2009); Eisenhardt e Graebner (2007); Yin (2005); Cooper e Schindler (2003); Eisenhardt (1989). Utilizaram-se, no tratamento de dados: análise de conteúdo, com base em Bardin (2010) e Sellitz et al. (2005); metodologia reflexiva, de acordo com Vergara (2005), segundo a qual, fundamentação teórica e coleta de dados empíricos caminham conjuntamente; análise de documentos das especificidades da SEF-MG, via site.

Destaque-se que, nesta pesquisa, a análise de conteúdo das entrevistas survey de experiência apoiou-se, predominantemente, em procedimentos interpretativos, assim como a metodologia reflexiva foi utilizada para a interpretação dos dados empíricos oriundos das entrevistas e observações, bem como para a interpretação dos pressupostos teóricos que respaldaram a pesquisa

empírica envolvendo gestão da comunicação e mudança organizacional como categorias principais de análise.

#### **4 O ESTUDO DE CASO**

Contextualize-se que a SEF-MG (2010) publica em seu site que essa instituição “tem por finalidade planejar, coordenar, executar e avaliar a política tributária e fiscal, bem como gerir os recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da administração pública estadual, responsabilizando-se pelo seu provimento, controle e administração” no Estado de Minas Gerais. Em sua declaração de valores consta a de “ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão” e, entre outros apontadores, “por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho”.

Orientando-se por esse apontador e por atividades mobilizadoras viabilizadas em projetos específicos, entre outros investimentos, observe-se a viabilização, liderada pela Superintendência de Recursos Humanos da referida Secretaria (SRH/SEF-MG), a coordenação de projetos envolvendo um Programa Educacional para desenvolvimento dos servidores de diversos agrupamentos profissionais, a saber: alta gerência/liderança, assessores, coordenadores, média gerência, gerências de base, gerências em potencial, englobando assim todos os servidores com atuação de liderança, desde o nível inicial até o próprio secretário de Estado. Tal iniciativa, denominada Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), foi articulada com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e idealizada em seis projetos modulares consecutivos ao longo de quase dois anos – Liderança, Comunicação, Desenvolvimento de Equipes, Gestão da Mudança, Comunicação Institucional e Cidadania Organizacional – para mais de quinhentos servidores de todo o Estado de Minas Gerais.

Neste estudo, foque-se o projeto “Comunicação”, mais especificamente o subprojeto “Gestão da Comunicação”, no qual, a partir da exposição equalizadora de conceitos acerca da importância dos processos comunicacionais administrativos e de como esses processos repercutem na atividade dos profissionais, buscou-se elencar indicadores de melhorias, por meio de sugestões e criatividade dos servidores. A atividade inicial desta pesquisa, nesse subprojeto, demandava, por meio de uma survey de experiência, a discussão em torno dos fatores propulsores e inibidores da Gestão da Comunicação na SEF-MG, sendo que, posteriormente, os integrantes expuseram ideias inovadoras para um estudo de melhoria do quadro atual.

Reforce-se que, para a consecução de projetos, forças e ações são articuladas para a sua realização. Para a efetivação do subprojeto, aqui retratado, “Gestão da Comunicação” foram acordados critérios gerenciais pelo coordenador executivo do projeto “Comunicação”, sincronizados com as orientações de Dinsmore (1992, pp. 28-29), tais como: fazer a articulação política do projeto ao consensar o escopo do tema com as partes envolvidas (SRH/SEF-MG e FIA); selecionar as pessoas com experiência e comportamento compatíveis com as necessidades do projeto; fazer a articulação social por intermédio do entrosamento das pessoas envolvidas, das atividades desenvolvidas, dos produtos realizados e da expectativa de alinhamento de resultados; acompanhar as atividades, a eficácia de resultados e, como aspecto importante, o desenvolvimento de parcerias; e, realizar atividades de coaching, que pela compreensão do autor, visa aconselhar, em caso de correção de desvios, fato ocorrido entre as coordenações SRH/SEF-MG e FIA, de acordo com os dados da pesquisa, para alinhamento de percursos e clareamento de interpretações.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considere-se importante ressaltar, no escopo do projeto “Comunicação”, o estabelecido no subprojeto “Gestão da Comunicação” e nos agrupamentos profissionais – assessores, coordenadores, média gerência, gerências de base e gerências em potencial – o levantamento de uma leitura do contexto para posterior consolidação e apresentação das informações à alta gerência/liderança da SEF-MG, discussão e diálogo com a proposição desses níveis envolvidos. Reveja-se o enunciado por Amorim (1999, pp. 106-107) em que “o sistema de comunicação, viabiliza as práticas democráticas quanto ao acesso à informação, auxiliando a convergência e as similitudes das condutas”. Nesse contexto, observe-se que o diálogo passa a ser uma, entre outras, ferramentas para “minimizar os antagonismos e potencializar as complementaridades”. Reporte-se que para Katz e Kahn (1987, p. 262), as comunicações linha abaixo, ou seja, do superior ao subordinado, podem ser classificadas em cinco tipos quais sejam:

diretivas específicas de tarefa: instruções de cargo; lógica do cargo, como informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com as outras estruturas organizacionais (ligações sistemáticas); informação sobre procedimentos e práticas organizacionais; feedback para o subordinado sobre seu desempenho; doutrinação sobre metas: informação de caráter ideológico para incubar um senso de missão.

Noticie-se que nesta pesquisa encontram-se essas cinco classificações imbricadas nos conteúdos trazidos pelos grupos. Apresentem-se, nos Quadros 1 e 2, as respostas às questões dos fatores propulsores e inibidores da gestão da comunicação da SEF-MG. Do mesmo modo, nos Quadros 3 e 4, partindo do cenário atual para o desejável, os insumos para se responder à questão de como a gestão da comunicação pode auxiliar na mudança organizacional dentro dessa Secretaria. Informe-se que todos os 4 Quadros contêm os elementos das análises de conteúdos das entrevistas *survey* de experiência, realizadas com a participação de 18 assessores, 59 coordenadores, 146 médias gerências, 180 gerências de base, 37 gerências em potencial e 24 integrantes da alta gerência/liderança. Saliente-se que foram tomados segmentos de conteúdos, constituídos de significação para o objetivo desta pesquisa, oriundos do contexto da comunicação na organização em que os envolvidos trabalham e são atores comunicacionais.

<b>Nível organizacional</b>	<b>Número de integrantes</b>	<b>Elementos das Análises de Conteúdo das entrevistas <i>survey</i> de experiência</b>
<b>Assessores</b>	18	Consciência da importância da gestão da comunicação; confiança/credibilidade; fácil acesso/apoio institucional; consciência da necessidade de melhorar/desejo de melhorar; diversidade de meios de comunicação; conhecimento da organização; estabilidade da equipe; estrutura de poder; reconhecimento do caráter estratégico da comunicação.
<b>Coordenadores</b>	59	Instrumentos de comunicação; objetividade e clareza; familiaridade entre emissor e receptor; contato pessoal face a face; linguagem comum; relevância do conteúdo da comunicação; respeito pelas opiniões diferentes e complementares; clareza da necessidade da informação; domínio do conhecimento do trabalho; consciência de que é preciso saber ouvir; filtragem adequada das informações; organização do trabalho; vontade de acreditar, interagir, cooperar e participar da mudança.
<b>Média Gerência</b>	146	Integração, participação e iniciativa; determinação, interesse e objetivo comum; comprometimento de lideranças com o processo de ouvir; regras claras/planejamento; valores já percebidos em exercício, como abertura, confiança, valorização, reconhecimento e comprometimento; os meios de comunicação; existência de troca de informações e espírito de equipe, ainda que incipiente; interação pela organização informal; primeiros passos para eleger a comunicação como estratégica.
<b>Gerências de Base</b>	180	Clareza da importância da gestão da comunicação; credibilidade e legitimidade; apoio institucional; consciência da necessidade de mudar; diversidade de meios de comunicação; reconhecimento do caráter estratégico da comunicação.

<b>Gerências em Potencial</b>	37	Acreditar na mudança; confiança para compartilhar; apoio institucional ajudando a comprometer-se; consciência da necessidade de melhorar ouvir; espírito de equipe; perseverança para observar e ajudar na mudança; caráter estratégico da comunicação já percebido; estrutura de poder; reconhecimento do papel de cada um.
<b>Alta Gerência / Liderança</b>	24	Consciência da importância estratégica da comunicação; comprometimento das lideranças; apoio institucional ajudando a comprometer-se; credibilidade da comunicação eficaz; necessidade de mudança; acreditar na mudança; diversidade dos meios; comprometimento com os valores; consciência de que é preciso saber ouvir; estabilidade da equipe; estrutura de poder; contato face a face; respeito pelas opiniões diferentes e complementares; interação pela organização informal; objetividade.
<b>TOTAL</b>	464	

**Quadro 1** - Fatores propulsores da gestão da comunicação na SEF-MG.

Fonte: Dados da pesquisa de 2008 a 2010.

Saliente-se que foi assumido, como um fator de êxito do projeto “Comunicação” o agrupamento por categorias profissionais para o subprojeto “Gestão da Comunicação”, para corroborar a fala de Katz e Kahn (1987, p. 266) quando relevam a importância da comunicação entre pares que, “além de proporcionar coordenação de tarefa, também supre apoio emocional e social ao indivíduo”.

<b>Nível organizacional</b>	<b>Número de integrantes</b>	<b>Elementos das Análises de Conteúdo das entrevistas <i>survey</i> de experiência</b>
<b>Assessores</b>	18	Risco do pressuposto por trás do conhecimento (informalidade); risco do pressuposto por trás da estabilidade da equipe (acomodação); desconfiança da base em relação às intenções da gerência; pressuposto de que a discussão de problemas gerará novos conflitos e embates ao favorecer acomodação em relação a alguns pontos/crença de que o conflito é ruim; comunicação não atinge toda a estrutura; diversidade de meios que comprometem a qualidade da comunicação; falta de precisão do condutor dos diversos assuntos/temas; perfis gerenciais diversificados e sem diretriz de aprendizagem para um modelo institucional; falta de uma diretriz para a gestão da comunicação, o que ocasiona iniciativas não sistematizadas; ocorrência de ruídos na comunicação, gerado pela rede informal; tendência a substituir a comunicação interpessoal pelos meios tecnológicos; comunicação usada como sinônimo de divulgação; necessidade de saber ouvir e comunicação de mão dupla; preconceito com relação ao comunicador; cultura autoritária; distância física; despreparo das lideranças com situações de conflitos; distanciamento da realidade organizacional.

<p><b>Coordenadores</b></p>	<p>59</p>	<p>Volume, qualidade e classificação das informações; falta de objetividade e entendimento claro na recepção da informação; preconceitos oriundos da carga de experiência das pessoas; pressupostos na emissão e recepção da comunicação; conteúdo da informação; vício da linguagem comum pode prejudicar novos integrantes da SEF e pessoas de fora; intenção do uso da informação; o ouvir ocorre em função de pressupostos e preconceitos; excesso de solicitação de informações repetidas e, muitas vezes, desnecessárias; reuniões improdutivas/reclamações localizadas; distância (física e emocional) entre as pessoas que estão no comando (administração) e as que estão nos processos de execução; ausência de <i>feedbacks</i> bloqueando o desenvolvimento de potencialidades individuais; necessidade de saber ouvir e comunicação de mão dupla; preconceito com relação ao comunicador; dificuldades dos gerentes em alinhar as equipes às diretrizes da organização; falta de comunicação face a face; falta de informação para as equipes; ruídos na comunicação; falta de valorização (reconhecimento).</p>
<p><b>Média Gerência</b></p>	<p>146</p>	<p>Barulhos e pressupostos na comunicação; falta de organização do tempo; falta de repasse/compartilhamento das informações recebidas; resistência ao novo em decorrência da falta de humildade; ausência de canais oficiais de divulgação da informação e inexistência de planejamento para gestão da comunicação; ansiedade e dispersão de interesses; descomprometimento e desconfiança; qualidade das mensagens escritas envolvendo solicitações; postura individualista de servidores prejudica a comunicação; recursos tecnológicos insuficientes em postos de fiscalização; informações confusas, desordenadas e intempestivas; falta de objetividade nas comunicações; volume de informações, comunicação impositiva e intempestiva; contrainformação exercida pelas entidades sindicais.</p>
<p><b>Gerências de Base</b></p>	<p>180</p>	<p>Falta de liberdade de expressão; falta de objetividade e transparência na comunicação; falta de sintonia nas unidades e entre os diversos setores das próprias unidades; falta de repasse de informação e conhecimento; a base não é ouvida; falta de credibilidade da gerência nos trabalhos executados pela base, gerando controle excessivo; discriminação e desentendimentos entre as classes; excesso de informações (e-mails duplicados e às vezes desnecessários); servidores não receptivos às mudanças; gerentes preconceituosos; atitudes metódicas e conformistas; falta de observação dos conteúdos implícitos nas mensagens.</p>
<p><b>Gerências em Potencial</b></p>	<p>37</p>	<p>Estrutura formal dificulta a checagem do fluxo da informação; pouca clareza na definição da diversidade de pessoas; falta de políticas de comunicação e integração que levam ao baixo comprometimento de servidores; foco no curto prazo com informação negligenciada prejudica o processo de comunicação; falta de transparência e de confiança verificada entre os próprios servidores, em diversos níveis; preconceito e individualismo; excesso de informação; resistência às mudanças.</p>
<p><b>Alta Gerência / Liderança</b></p>	<p>24</p>	<p>Falta de política de comunicação/falta de uma diretriz para a gestão da comunicação; desconfiança na administração/falta de confiança; distância física/distância entre a base e a gerência; falta de racionalização da informação/excesso de informação; ausência de <i>feedback</i>; medo do conflito; ruídos na comunicação; resistência ao novo/resistência à mudança; falta de comunicação face a face/capacidade de ouvir e ser ouvido/preconceito quanto ao comunicador/base não é ouvida; falta de repasse da informação/contrainformação exercida pelas entidades sindicais/falta de busca</p>



		da informação; despreparo das lideranças com situações de mudança; cultura autoritária; falta de liberdade de expressão; resistência à mudança; gerentes preconceituosos/discriminação e desentendimento entre as classes; falta de clareza na comunicação.
<b>TOTAL</b>	464	

**Quadro 2** - Fatores inibidores da gestão da comunicação na SEF-MG.

Fonte: Dados da pesquisa de 2008 a 2010.

Ressalve-se que o grupo da alta gerência/liderança também expressou suas considerações acerca da comunicação e, posteriormente, conheceu a produção dos demais grupos, consensou os dados produzidos e afirmou a inexistência de divergências significativas entre eles, pois as ideias se apresentaram de modo complementar e convergente, tanto nos fatores propulsores quanto nos inibidores à gestão da comunicação na SEF-MG.

Do mesmo modo, que após a discussão desse cenário atual exposto nos Quadros 1 e 2, os grupos projetaram o cenário desejável, mostrado no Quadro 3, respaldados por valores como humildade, coragem determinação, confiança, respeito, transparência, perseverança, paciência, tolerância, amizade e amor, considerados por eles como responsáveis por facilitar o desenvolvimento de habilidades imprescindíveis como ouvir, compreender e compartilhar.

Nível organizacional	Número de integrantes	Elementos das Análises de Conteúdo das entrevistas <i>survey</i> de experiência
Assessores	18	Precisamos ter conhecimento prévio dos assuntos para tomada de decisão – decisão técnica mais desejável que a decisão por meio de visão pessoal (mais estudos e pesquisas); o detentor da informação precisará ter consciência de que o receptor pode não ter o mesmo nível de conhecimento sobre o assunto, implicando necessidade de repassá-lo com clareza de detalhes; o servidor deverá ser informado da importância e da razão de sua área ser chamada para opinar sobre determinado assunto e qual sua contribuição para a resolução; primeiro, a comunicação deverá ser eficiente e atingir toda a estrutura, com o mínimo de ruídos, linguagem clara e boa contextualização; a comunicação tida como eficiente deverá tornar-se eficaz e efetiva; toda a equipe da SEF deve ser capaz de ouvir, compreender e capitalizar as ideias; a SEF precisará ter as competências gerenciais definidas e compartilhadas; a sistematização da gestão da comunicação na SEF é imperativa para que haja maior efetividade da gestão da comunicação integrada; as lideranças precisam ser capazes de promover a comunicação interpessoal sempre que possível; as equipes precisarão estar integradas e comprometidas com os objetivos da SEF; a inexistência de preconceitos e julgamentos em relação às pessoas deverá nortear as ações das lideranças; o exercício da autoridade desprovido de aspectos de autoritarismo (imposições) deverá ser conquistado cotidianamente; a distância física é uma realidade que não pode ser alterada, entretanto, pode-se contribuir

		com as seguintes ações: utilizar meios e ferramentas disponíveis (e-mails, videoconferência, telefone); verificar se houve o recebimento e perfeito entendimento; transformar distância física em proximidade virtual, com cuidado para que não haja distâncias imaginárias entre pessoas fisicamente próximas, atentando para que a tecnologia não apague o calor humano; sem medo de expor-se e relacionar-se; dar a devida importância ao relacionamento interpessoal.
<b>Coordenadores</b>	59	Estabelecimento de agenda única; definição do volume de informações necessário e suficiente às atividades, assim como a classificação facilitadora para o entendimento e direcionamento de prioridades, com clareza e objetividade; tomar decisões compartilhadas e convergentes, com objetivos bem claros; tornar o ambiente facilitador para comunicação aberta, original, genuína, real, clara, objetiva e confiável para promover integração; eliminação da distância (física/emocional) entre a administração e a execução ao gerar comunicação mais efetiva; manutenção das equipes alinhadas às diretrizes da organização ao compreender seu papel dentro dela e a importância da participação de todos; manutenção das equipes providas de informações adequadas e niveladas, de acordo com as necessidades; manutenção das equipes treinadas, com vistas à promoção e divulgação das ações da instituição com seus verdadeiros valores como instrumento de justiça social; instituição formal de atividades de gestão da comunicação; estímulo à mudança de comportamento e reconhecimento quando essa mudança ocorrer; definição sistemática do fluxo de informações na SEF; processamento da comunicação de forma eficiente, eficaz e efetiva, sem a interferência de preconceitos e com conteúdos relevantes e genuínos; aprendizagem do saber ouvir com empatia e pautado na ética para identificar os pontos negativos na comunicação e seus motivos.
<b>Média Gerência</b>	146	Realização de investigação apreciativa antes de tomadas de decisão; conscientização acerca dos prejuízos causados pelo barulho e por pressupostos não checados; minimização da ansiedade por meio de conhecimento dos objetivos da organização, desenvolvimento de habilidade para socializar esses objetivos, implementação da gestão a vista, compartilhamento de experiências, atribuição de responsabilidades adequadas ao perfil de cada um, valorização da capacidade de todos; sistematização das informações relativas aos processos e resultados de trabalho, visando divulgação, transparência, troca de experiências, estímulo ao compromisso dos servidores com as equipes e os resultados, participação efetiva dos servidores nos processos de trabalho; criação de fóruns para ouvir, em comunicação face a face, e trocar <i>feedbacks</i> , para estimular a responsabilidade compartilhada; revisão do modelo de gerência de modo a aumentar a disponibilidade e a disposição para ouvir críticas e sugestões, comunicar-se assertivamente, promover mudanças gradativas, superar preconceitos, rever valores e posturas e estreitar relacionamentos interpessoais; integração dos servidores individualistas com os demais, ao promover diálogos e rodízios, de modo a obter uma equipe comprometida com os objetivos da organização e engajada na busca de resultados; envolvimento do grupo de trabalho nas discussões das formas de execução de planejamento compatibilizado com as características, limitações e potencialidades locais; reconhecimento da importância de cada membro da equipe nos resultados organizacionais; melhoria, nas lideranças, da forma de trocar informações, interagir, ampliar o espírito de equipe, aprimorar o processo de comunicação, alinhar os objetivos das equipes aos objetivos da organização; clareza, discernimento e capitalização, no fato de coexistir a comunicação informal dentro da formal; compromisso com o comportamento

		ético e com a confiança e comprometimento com a missão da organização; geração de condições para que os servidores tenham espírito crítico necessário ao julgar os rótulos utilizados pelas entidades sindicais; respeito às diferenças individuais, principalmente quando instaurado um conflito.
<b>Gerências de Base</b>	180	Adequação da organização no repasse das informações para o público pretendido ao ouvir suas ideias de base; visão holística para que todos possam compreender sua importância e de sua tarefa no conjunto; reconhecimento e acompanhamento da importância do trabalho de cada um e do desenvolvimento; comunicação de mão dupla e interação entre os vários setores e as equipes; filtragem nas informações enviadas, fazendo com chegue “à ponta” o que de fato é necessário; integração, respeito e entendimento entre as classes; expressão de pensamentos e opiniões sem riscos de punição; gerentes agindo como exemplo, priorizando a comunicação, reservando tempo para reuniões periódicas para gerir a comunicação; estímulo à comunicação face a face; respeito às diferenças.
<b>Gerências em Potencial</b>	37	Democratização e difusão da informação; estímulo à participação para facilitar o processo decisório; ambiente de trabalho integrado, com canais de comunicação participativa; ênfase em outros valores dentro da organização, de modo que o objetivo de arrecadação se situe no contexto da construção da cidadania; visão holística dos membros da organização; espírito desarmado entre as chefias e colegas, com plena integração; clima organizacional em que prevaleçam respeito, cooperação, cordialidade, confiança mútua e empatia entre os membros das equipes, o que facilita a flexibilidade na aceitação das mudanças necessárias; disseminação adequada das informações para todos os envolvidos nos processos de comunicação, de modo claro, acessível, tempestivo e integrador; respeito às características individuais dos servidores, com a SEF longe de preconceitos e próxima de compartilhamento.
<b>Alta Gerência / Liderança</b>	24	Conhecimento prévio dos assuntos; diminuição dos ruídos de comunicação; equipes integradas e comprometidas com os objetivos da SEF; institucionalização formal da comunicação; criação de fóruns (comunicação face a face, <i>feedback</i> e responsabilidade compartilhada); agenda compartilhada.
<b>TOTAL</b>	464	

**Quadro 3** – Cenário desejável para gestão da comunicação na SEF-MG.

Fonte: Dados da pesquisa de 2008 a 2010.

Reitere-se que o grupo da alta gerência/liderança declarou que o trabalho dos outros cinco grupos deveria ser validado, uma vez que foram discutidos aspectos importantes a serem trabalhados e priorizados. Houve, ainda, a declaração desse grupo de que é factível a SEF-MG partir do desejo proclamado dos 440 integrantes dos cinco grupos anteriores para o exercício praticado no cotidiano das equipes, envolvendo todos os níveis. Indique-se que, para esse cenário desejável se concretizar, a competência, entendida por McClelland (1973) como

conhecimentos/habilidades/attitudes e vista pelos grupos como essencial para traçar o caminho de sustentação do subprojeto, é apresentada no Quadro 4.

Nível organizacional	Número de integrantes	Elementos das Análises de Conteúdo das entrevistas <i>survey</i> de experiência
Assessores	18	<p>Conhecimento prévio do grupo; exercício de aprender a ouvir ativamente; credibilidade impressa nas ações; exercício da paciência; atitude facilitadora; trabalho com responsabilidade partilhada; reconhecimento das deficiências; capacitação das lideranças/gerências atuais e potenciais para habilidades/attitudes e conhecimentos desejados em comunicação; estímulo ao trabalho em equipe; definição de um sistema de gestão que favoreça a participação das pessoas; autodesenvolvimento dos integrantes do corpo gerencial; foco no conteúdo e na veracidade da comunicação e não na pessoa; clareza da importância do conteúdo comunicado para o trabalho e a organização; empatia com o ouvinte; disposição constante para apresentar razões e esclarecimentos; comprometer-se a envolver as pessoas com os objetivos organizacionais; respeito ao colega; criação e manutenção do espírito de equipe; entendimento e prática da comunicação como atividade estratégica; compartilhamento dos processos e decisões; desenvolvimento das habilidades atinentes ao processo de comunicação junto aos gerentes; identificação e segmentação dos públicos; qualificação de processos de divulgação e consulta; utilização de ferramentas que favoreçam o processo de comunicação; aprimoramento do clima organizacional; valorização das atividades e dos servidores; tornar as comunicações eficientes, eficazes e efetivas; promover exercícios de <i>feedback</i> e abertura pelos gerentes.</p>
Coordenadores	59	<p>Mapeamento das capacidades de comunicação dos servidor para identificar as principais dificuldades nesse processo; promoção de treinamentos para melhorar as habilidades de comunicação do grupo e capacitar multiplicadores; buscar participação, envolvimento e comprometimento das pessoas e exercitar o <i>feedback</i> de mão dupla; adequar a informação ao público pretendido ao manter uma linguagem comum entre emissor e receptor; enfatizar a comunicação face a face, quando possível, para buscar a objetividade e melhor clareza da informação; reconhecer e valorizar a experiência e a habilidade de cada um, com a adoção de um ambiente de respeito, princípios éticos e verdade; usar a autoconfiança e a intuição ao acreditar na mudança; reconhecer as limitações e pautar-se em valores como respeito, humildade, transparência, confiança, compreensão, empatia, coragem, autoconhecimento, autoestima, credibilidade, paciência, disposição e honestidade; facilitar a manifestação das emoções; mostrar os resultados obtidos para as equipes; conhecer a percepção das pessoas sobre a organização; estimular as equipes a buscarem informações fidedignas; compor equipes multifuncionais para elaboração de projetos estruturais, com constante retroalimentação na base, buscando prazer nas atividades desenvolvidas; estimular o alto escalão no que diz respeito à importância da comunicação externa para a visibilidade da organização perante a sociedade; desenvolver relacionamentos interinstitucionais; ampliar as formas de comunicação e torná-las mais pessoais; entender que existem problemas, identificar possibilidades de solução e comunicar com assertividade.</p>

<b>Média Gerência</b>	146	Conhecimento do cenário atual e aprofundado da cultura organizacional; habilidades para ouvir, aprender, repassar conhecimentos sem imposição, comunicar com assertividade; identificação e segmentação dos públicos para comunicar adequadamente; utilização de valores como coragem, determinação, vontade de realizar o melhor e enfrentar os desafios sem desanimar; estabelecimento e divulgação de fluxo para a comunicação escrita, verbal e eletrônica em todas as unidades; investimento continuado no capital humano; trato da comunicação como processo contínuo, eficaz e efetivo em toda a SEF; estímulo aos liderados para falar e se expressar; utilização dos meios de comunicação informal para alcançar as pessoas; utilização da comunicação face a face em comunicações genuínas, verdadeiras e relevantes; definição de qual lugar se deseja chegar com a gestão da comunicação e, a partir da resposta, servir como elo de confiança para as equipes; implementação de uma agenda eletrônica que mostre diariamente à matriz os compromissos por unidade.
<b>Gerências de Base</b>	180	Democratização do conhecimento; confiança na equipe; compartilhamento de informações como processo contínuo; geração de informações do impacto recebido na comunicação; comprometimento com a mudança; se fazer ouvir e ouvir o outro; valorização dos grupos para o objetivo comum da unidade; compromisso com a comunicação de mão dupla; comprometimento com as metas e os resultados; compartilhamento de poder; coragem, ousadia, transparência, respeito, confiança e humildade para ouvir e compartilhar o controle; embasamento teórico que possibilite identificar vieses e corrigi-los; quebra de resistências e paradigmas atualmente existentes; seletividade, racionalidade, coragem e coerência para registrar sugestões; cursos e treinamentos comuns a todas as classes; identificação e segmentação dos públicos para comunicar adequadamente; consideração com a larga experiência, capacidade, interesse e comprometimento dos servidores; participação da base nas tomadas de decisão que lhes digam respeito.
<b>Gerências em Potencial</b>	37	Diminuição do movimento pendular entre autoridade ditatorial e a ausência de autoridade do corpo gerencial; identificação e segmentação dos públicos para comunicar melhor; constituir-se como agente de mudança, comprometendo-se com a comunicação face a face; comprometimento com o compartilhamento das ações de valorização e integração dos servidores; inserção da educação fiscal no processo de desenvolvimento da ação fiscal; criação da escola fazendária promovendo a difusão de valores; alinhamento da missão da SEF ao conceito de cidadania; comprometimento com a assertividade na comunicação; conhecimento da estrutura organizacional e dos recursos de comunicação.
<b>Alta Gerência / Liderança</b>	24	Aprimoramento do projeto de comunicação institucional (interno e externo) que incorpore as mudanças sugeridas pelos grupos; ampliação de ações de planejamento estratégico no contexto de ações/resultados da SEF; uso da tecnologia em favor do subprojeto gestão da comunicação; utilização de mídias e recursos disponíveis, sem abolir a comunicação face a face; cuidados com <i>feedback</i> da alta gerência, aos participantes do PDG e ao público da SEF, sobre os produtos das informações recebidas e analisadas nesse processo; definir com a SRH metodologia para esse retorno; imprimir mais objetividade na comunicação.
<b>TOTAL</b>	464	

**Quadro 4** - Habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para a gestão da comunicação na SEF-MG.  
Fonte: Dados da pesquisa de 2008 a 2010.

Constate-se o alinhamento do Quadro 4 com a concepção de Amorim (1999, p. 98) na qual “a comunicação assume duas dimensões fundamentais, constituindo-se enquanto sistema institucional e enquanto desenvolvimento das pessoas para condutas comunicacionais comprometidas com a ação”. Note-se, também, que a identificação com os pares de categorias profissionais parece ter facilitado a discussão acerca de um contexto compartilhado, além de promover o consenso sobre os problemas e as propostas de melhorias, corroborando Katz e Kahn (1987), ao lembrarem a importância da comunicação entre pares.

Observe-se que a corroboração de valores levantados pelos grupos pode estar a revelar, sobretudo, a coragem da organização em aceitar tais abordagens nos diversos agrupamentos profissionais presentes no subprojeto, reforçada pela importância do aprofundamento do estudo do fenômeno comunicacional nas organizações, por Katz e Kahn (1987, p. 246) ao mencionarem que:

a glorificação de um fluxo de informação pleno e livre é um passo salutar à frente nos problemas intraorganizacionais, bem como nas relações de uma organização para com o sistema social que é o todo maior. Isto, não obstante, é uma supersimplificação rudimentar. A comunicação tanto pode revelar problemas como eliminá-los. [...] A comunicação também pode ter o efeito, intencional ou não, de obscurecer e causar confusão nos problemas existentes. A voga desfrutada pela palavra imagem nos últimos anos reflete em parte a preocupação pouco atrativa da comunicação como meio de mudar a percepção das coisas, sem o ônus e a inconveniência de mudar as próprias coisas.

Enfatize-se o alinhamento do grupo da alta gerência/liderança tanto com os alertas contidos na citação de Katz e Kahn (1987), quanto com Rogers (1983) e Nascimento (1977) quando esse grupo considerou como ação vital, intensificar o estímulo às atitudes dos gerentes no que concerne à aproximação de todos os servidores. Essa aproximação, conforme o entendimento desse grupo desencadearia um processo de credibilidade/confiança, capaz de fazer com que a instituição tenha uma comunicação compartilhada e difundida em todos os níveis. Tal ação, ainda, além de quebrar o paradigma de embate entre as diversas categorias profissionais, capitalizaria as contribuições oriundas de ideias e opiniões diferentes. Para tanto, o grupo julgou necessário manter a objetividade da comunicação nos níveis estratégicos e definir claramente o público alvo em cada momento do processo de comunicar e interagir. Relembre-se que, por sua vez, alinhados com Lewin (1935) e Mailhiot (1998), Nascimento (1977) e Rogers (1983) consideram a coragem como um valor imprescindível.

Ressalte-se que esse grupo de 24 integrantes da alta gerência/liderança entende que essa ação vital ajudaria, por fim, a capitalizar convergências encontradas no cenário desejável

---



desenhado, inicialmente, pelos 440 integrantes dos cinco grupos, e por ele corroboradas, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, quais sejam: promover interação e integração entre gerências e servidores; tornar a comunicação eficiente, eficaz e efetiva em todos os níveis; estimular a participação de todos os níveis; incentivar e aprimorar o processo de saber ouvir e trocar feedback; comunicar de forma clara, assertiva, transparente e oportuna; garantir que a informação alcance todas as unidades; promover o alinhamento estratégico em todos os níveis; difundir a conscientização dos prejuízos à comunicação, oriundos de pressupostos não checados; reconhecer a importância do trabalho de cada um; manter o equilíbrio entre ausência e excesso de autoridade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retome-se a classificação de uma survey enquanto uma abordagem de comunicação, assim como o resultado do método levando à viabilidade de um estudo. Considere-se que o registro de respostas para análise foi feito com base em: informações oriundas de pessoas experientes, suas memórias e experiências coletivas, os participantes da pesquisa; elementos de comunicação que geram mudança; projeto e subprojeto bem coordenados por pessoas aqui tomadas como os ajudantes desta pesquisa; barreiras que podem ser vistas; e ações prioritárias.

Retornem-se às discussões a respeito da gestão da comunicação organizacional privilegiando a dimensão participativa, na qual se insere a construção coletiva de significados. Confrontem-se, os dados dos Quadros 1, 2, 3 e 4 e verifique-se, em cada grupo pesquisado, a presença de elementos teóricos da literatura contemporânea pesquisada neste artigo, seja reiterando a gestão da comunicação ou a mudança organizacional, seja reforçando a gestão do subprojeto “Gestão da Comunicação”, aqui investigado.

A resposta à questão central desta pesquisa, aliada ao seu objetivo, mostrou as facilidades que estão disponíveis, por intermédio dos fatores propulsores. Do mesmo modo, apresentou os fatores que precisam ser controlados. De que forma as pessoas que cooperarão com o projeto “Comunicação” e com o subprojeto “Gestão da Comunicação” ficaram explicitadas na projeção do cenário desejável, após discussão do cenário atual.

Destaque-se que, embora o grupo da alta gerência/liderança entendesse que eram bastante contributivas as propostas proclamadas pelos outros cinco grupos, declarou que a institucionalização formal do subprojeto investigado, por si só, não era suficiente. Para esse grupo, a

estratégia para gerir a comunicação na SEF-MG deve consistir: na revisão da implementação de um projeto já existente e incorporar atitudes que englobem habilidades de valorização do servidor; comprometimento gerencial; exercício favorável ao uso de empatia; prática de valores como humildade, transparência, coragem e respeito.

Os resultados desta pesquisa, portanto, mostram que nas interfaces dos seis grupos a gestão da comunicação organizacional envolve diferentes aspectos de natureza institucional, instrumental, estrutural e relacional que podem auxiliar os gestores no desenvolvimento de um processo de mudança organizacional com foco na participação.

Depreenda-se que os produtos colaborativos desta investigação formam o conjunto de informações que poderão contribuir: na organização, com a viabilidade de se fazer um estudo de melhoria das condições de gerir a comunicação e o processo de mudança dentro da SEF-MG; na academia, com a oportunidade de suscitar novos espaços de diálogo e reflexão, tanto entre acadêmicos quanto entre práticos da administração, concernentes a projetos de comunicação em que gestão da comunicação e mudança organizacional se constituam categorias principais de análise.

## REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2003). Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes.
- Abrahamsom, E. (2006). Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Adizes, I. (1997). Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira.
- Amorim, M. C. S. (1999). Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, 1(9), 98-108.
- Argyris, C. (1999). Incompetência hábil. In: Argyris, C.; Bartolomé, F.; Rogers, C. R. et al. Comunicação eficaz na empresa. (pp. 17-27). Harvard Business Review Book, Rio de Janeiro: Campus.
- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70.

- Bartolomé, F. (1999). Ninguém confia plenamente no chefe – e daí? In: Argyris, C.; Bartolomé, F.; Rogers, C. R. et al. Comunicação eficaz na empresa. (pp. 3-15). Harvard Business Review Book, Rio de Janeiro: Campus.
- Bastos, V. B. e Santos, M. V. (2007, julho/setembro). Redes informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 47(3), 27-39.
- Bauer, R. (1999). Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Blikstein, I.; Alves, M. A. e Gomes, M. T. (2009). Nova técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: Caldas, M.; Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais (Vol. 3, pp. 126-130). São Paulo: Atlas.
- Cardoso, O. O. (2006, setembro). Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil, 23-27.
- Carvalho, M. M. e Rabechini, R., Jr. (2006). Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos. São Paulo: Atlas.
- Castro, A. P. (1996). Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- Cleland, D. I. (2004, November). The evolution of project management. IEEE Transactions on Engineering Management, 51(4), 396-397.  
<http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2004.836362>
- Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman.
- Dalbosco, V.; Nakayama, M. K. e Varvakis, G. (2008, julho/dezembro). A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. RGO - Revista Gestão Organizacional, 1(2), 119-131.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: Marchiori, M. (Org.). Comunicação e organização – reflexões, processos e práticas (pp. 83-101). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Dinsmore, P. C. (1992). Gerência de programas e projetos (pp. 28-29). São Paulo, SP: Pini.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

<http://dx.doi.org/10.2307/258557>

<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

Eisenhardt, K. M. e Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Review*, 50(1), 25-32.

<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In: Fleury, M.T. L. (org.). *As pessoas na organização* (pp. 147-164). São Paulo: Gente.

Frame, J. D. (1995). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gabarro, J. J. (1999). Comentário retrospectivo. In: Argyris, C.; Bartolomé, F.; Rogers, C. R. et al. *Comunicação eficaz na empresa*. (pp. 39-42). Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus.

Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.

Judson, A. S. (1979). *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Kanter, R. M.; Stein, R. A. and Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press, Maxwell Macmillan Inc.

Katz, D. e Kahn, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

Leitão, S. S. (2010, janeiro/junho). A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 7(7), 245-268.

Leite, N. P. e Prieto, V. C. (2009, fevereiro). Gestão da mudança dos padrões culturais em direção ao paradigma da transformação: o caso da organização Alfa. *Produto & Produção*, 10(1), 19 – 37.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill.

- Lewis, J. P. (1995). *The project manager's desk reference: a comprehensive guide to project planning, scheduling, evaluation, control & systems*. Chicago: Irwin.
- Mailhiot, G. B. (1998). *Dinâmica e gênese dos grupos. Atualidade das descobertas de Kurt Lewin*. São Paulo: Livraria Duas Cidades.
- Mattos, P. L. C. L. (2006). Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados: pondo os pingos nos is dessa ressalva. *Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 23-27.
- Maturana, H. R. e Varela, F. J. (2005). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973, January). Testing for competence rather than 'intelligence'. *American Psychologist*, 28, 1-14.  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Meredith, J. R. e Mantel, S. J., Jr. (2000). *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Mota, M. S. e Fossá, M. I. T. (2007, junho). O papel da comunicação organizacional na gestão da mudança: o caso de uma rede interempresarial. *Anais do I EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal, RN, Brasil, 13-15.
- Nascimento, K. (1977). *Comunicação interpessoal eficaz: verdade & amor*. (Série Desenvolvimento de Executivos, nº. 13). Rio de Janeiro: INCISA – Informação Científica Sociedade Anônima.
- Nassar, P. (2010). Evolução da comunicação organizacional brasileira no contexto da Administração. In: Marchiori, M. (Org.). *Comunicação e organização – reflexões, processos e práticas* (pp. 307- 323). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- PMI - Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge* (3a. ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
-

Putnam, L. L.; Phillips, N. e Chapman, P. (2009). Metáfora da comunicação e da organização. In: Caldas, M.; Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais (Vol. 3, pp. 77-125). São Paulo: Atlas.

Rogers, C. R. (1983). Um jeito de ser. São Paulo: EPU.

Rogers, C. R. (1997). Tornar-se pessoa. São Paulo: Martins Fontes.

Rogers, C. R. e Roerhlsberger, F. J. (1999). Barreiras e portas para a comunicação. In: Argyris, C.; Bartolomé, F.; Rogers, C. R. et.al. Comunicação eficaz na empresa. Harvard Business Review Book (pp. 31-39). Rio de Janeiro: Campus.

SEF-MG - Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (2010). A Secretaria. Recuperado em 4 novembro, 2010 de <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>.

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S. e Cook, S. W. (2005). Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social (Vol. 2). São Paulo, SP: EPU.

Senge, P. M; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. e Smith B. (1999). A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus.

Souza, M. G. S.; Vasconcelos, L. C. e Borges-Andrade, J. E. (2009, julho/dezembro). Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9(2), 32-46.

Vergara, S. C. (2005). Métodos de pesquisa em administração. São Paulo, SP: Atlas.

Yin, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman.



---

Data do recebimento do artigo: 23/04/2010

Data do aceite de publicação: 20/06/2010