

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ – CERES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – DCSH
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARIA DE FÁTIMA CORTÊS

Comunicação interna: uma proposta de intervenção na UFRN/*Campus* de Currais
Novos

Currais Novos/RN
2017

MARIA DE FÁTIMA CORTÊS

Comunicação interna: uma proposta de intervenção na UFRN/*campus* de Currais
Novos

Projeto de intervenção apresentado
ao Curso de Especialização em
Administração Pública da
Universidade Federal do Rio Grande,
campus Currais Novos, para obtenção
do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo da Silva
Taveira

Currais Novos/RN
2017

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ensino Superior do Seridó - CERES
Currais Novos

Cortes, Maria de Fátima.

Comunicação interna : uma proposta de intervenção na UFRN/Campus de Currais Novos / Maria de Fátima Cortes. - Currais Novos, 2017.

33f.: il. color.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ensino Superior do Seridó, Curso de Especialização em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo da Silva Taveira.

1. Comunicação organizacional - Monografia. 2. Comunicação interna - Monografia. 3. Administração pública - Monografia. I. Taveira, Marcelo da Silva. II. Título.

RN/UF/BSCN

CDU 658:35

TERMO DE INSEÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de Direito e que se fizeram necessários, que assumo total responsabilidade pelo material aqui apresentado, isentando a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a Coordenação do Curso, a Banca Examinadora e o Orientador de toda e qualquer responsabilidade acerca do aporte ideológico empregado ao mesmo.

Conforme estabelece o Código Penal Brasileiro, concernente aos crimes contra a propriedade intelectual o artigo n.º 184 – afirma que: Violar direito autoral:

Pena – detenção de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa. E os seus parágrafos 1º e 2º, consignam, respectivamente:

§1º Se a violação consistir em reprodução, por qualquer meio, no todo ou em parte, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente, (...): Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa, (...).

§ 2º Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe à venda, aluga, introduz no país, adquire, oculta, empresta, troca ou tem em depósito, com intuito de lucro, original ou cópia de obra intelectual, (...), produzidos ou reproduzidos com violação de direito autoral.

Diante do que apresenta o artigo n.º 184 do Código Penal Brasileiro, estou ciente que poderei responder civil, criminalmente e/ou administrativamente, caso seja comprovado plágio integral ou parcial do trabalho.

Currais Novos-RN, 22 de setembro de 2017.

Nome do autor

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar uma proposta de melhoria na comunicação interna de uma autarquia pública federal. O estudo foi realizado no Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em Currais Novos, entre março e julho de 2017 e objetivou elaborar um diagnóstico de como se encontra configurada a comunicação interna nessa instituição, bem como apresentar sugestões de melhoria nessa área. A metodologia empregada na pesquisa foi do tipo exploratório-descritiva, realizada por meio de um questionário com os servidores técnico-administrativos, docentes e bolsistas de apoio técnico do *campus* de Currais Novos. Como resultado foi possível observar que, embora a comunicação interna tenha sido considerada como satisfatória pelos entrevistados, não existe, no contexto organizacional estudado, uma comunicação interna formalizada. Nas considerações finais, o trabalho aponta algumas sugestões de intervenção na área da comunicação interna que possam contribuir para sua melhoria no tocante as relações de trabalho do ambiente estudado.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Administração pública.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	OBJETIVOS	7
2.1	GERAL	7
2.2	ESPECÍFICOS	7
3	METODOLOGIA	8
3.1	Descrição da instituição	8
3.2	Procedimentos metodológicos	10
3.2.1	Tipo de pesquisa	10
3.2.2	População e amostra	10
3.2.3	Instrumento de coleta	10
3.2.4	Tabulação e análise de dados	11
4	ANÁLISE SWOT	12
5	REFERENCIAL TEÓRICO	13
5.1	Comunicação integrada	13
5.2	Comunicação institucional	14
5.3	Comunicação interna	14
5.4	Plano de comunicação	15
5.5	Características da comunicação no serviço público	15
6	DIAGNÓSTICO	17
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	29
	APENDICE A - Questionário de pesquisa	31

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido no decorrer da disciplina Metodologia da pesquisa II – projeto de intervenção no setor público II, do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e tem como objetivo apresentar uma proposta de intervenção para a comunicação interna na UFRN/*Campus* de Currais Novos. A pesquisa empírica realizou-se no *Campus* de Currais Novos/RN, no mês de junho de 2017.

Trata-se de uma análise de como se encontra configurada a comunicação interna na instituição pesquisada e de uma proposta de intervenção que possa contribuir para a melhoria do ambiente organizacional no tocante às relações de trabalho.

Uma organização, seja ela de qualquer natureza ou tamanho, conta com diversas ferramentas para realização de seus objetivos. Uma delas é a comunicação organizacional. Nesse sentido, explica Lage (2014) ¹ que “no contexto atual não há como pensarmos comunicação senão de forma estrategicamente planejada, fundamentada nos valores corporativos e focada no cumprimento dos objetivos de negócios das organizações.”

Sobre a relação interpessoal e a importância da comunicação nas organizações, Medeiros (2006, p. 33) defende que “numa vida em sociedade, onde o perfil e o grau de interação entre as pessoas são determinadas por padrões de relacionamento, percebe-se que a atenção voltada à comunicação ganha novas dimensões e sua valorização tornam-se cada vez mais imprescindível.”

Nesse contexto, que relaciona a comunicação como instrumento que viabiliza o desenvolvimento funcional das organizações, Costa e Oliveira (2010, p. 404) diz o seguinte: “fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios”.

Nas empresas privadas a profissionalização da comunicação interna vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais. Criação de departamentos e equipes específicas responsáveis pela comunicação são exemplos dessa mudança. Nas organizações públicas, por sua vez, ainda se

¹ Documento eletrônico não paginado.

observa uma informalidade prevalecente nos fluxos de comunicação. Paule (2010, p.3) aponta que:

Se por um lado, as instituições privadas mostram avanço no segmento, o setor público ainda carece de melhor utilização das práticas da comunicação interna. O poder público, embora seja semelhante às instituições privada, no que diz respeito ao desenvolvimento das suas funções, sobretudo na prestação de serviço em vários segmentos e áreas administrativa e financeira, ainda não descobriu a comunicação interna como instrumento de interação entre o corpo diretivo e os servidores.

No âmbito das instituições públicas brasileiras, especificamente, esse processo torna-se ainda mais problemático, uma vez que estas vivenciam uma transição do modelo tradicional de gestão, com bases burocráticas, para um modelo com foco na gestão empreendedora, centrado em metas, na produtividade e na excelência dos serviços prestados (MARSON *et al.* 2013).

Nesse sentido, considerando a observação da conduta administrativa e dos relacionamentos interdepartamentais e interpessoais da organização em estudo, o presente trabalho se justifica pela necessidade de se conhecer a comunicação interna desenvolvida no interior desta organização e de buscar estratégias para formalização dos processos de comunicação interna que contribuam para consecução dos objetivos desta organização.

O problema da pesquisa, portanto, se fundamenta no seguinte questionamento: como funciona a comunicação interna no Campus de Currais Novos, e quais estratégias institucionais poderiam contribuir para melhoria no ambiente organizacional estudado?

Nos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se exploratória descritiva. Exploratória porque a pesquisa tem como finalidade ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema. Descritiva porque procura conhecer a realidade estudada, descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos dessa realidade (ZANELLA, 2006). Para isto utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um questionário contendo dezoito questões, sendo 10 questões fechadas, 2 abertas e 6 semiabertas.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

- Apresentar uma proposta de melhoria na comunicação interna da UFRN/*campus* de Currais Novos.

2.2 Específico

- Identificar os problemas existentes na comunicação interna do *campus* de Currais Novos;
- Elaborar um diagnóstico acerca da comunicação interna do *campus* de Currais Novos;
- Propor soluções para os problemas encontrados.

3 METODOLOGIA

3.1 Apresentação da instituição

O CERES/*campus* de Currais Novos está localizado a Rua Manoel Lopes Filho, 138, Bairro Valfredo Galvão e CNPJ Nº. 10.877412/0011-30 é uma entidade pública federal, vinculada ao Ministério de Educação, tendo como atribuição principal a coordenação e a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de sua competência, podendo ainda decidir sobre organização interna, respeitando o Estatuto e o Regimento Geral da UFRN, bem como planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade.

O *campus* de Currais Novos foi criado em 1977 e teve início as suas atividades no segundo semestre de 1978, com os cursos de Letras/Português e Pedagogia. Os cursos de Administração e Estudos Sociais passaram funcionar no ano seguinte e, em 1980 o referido Campus recebeu mais um curso, o de Engenharia de Minas.

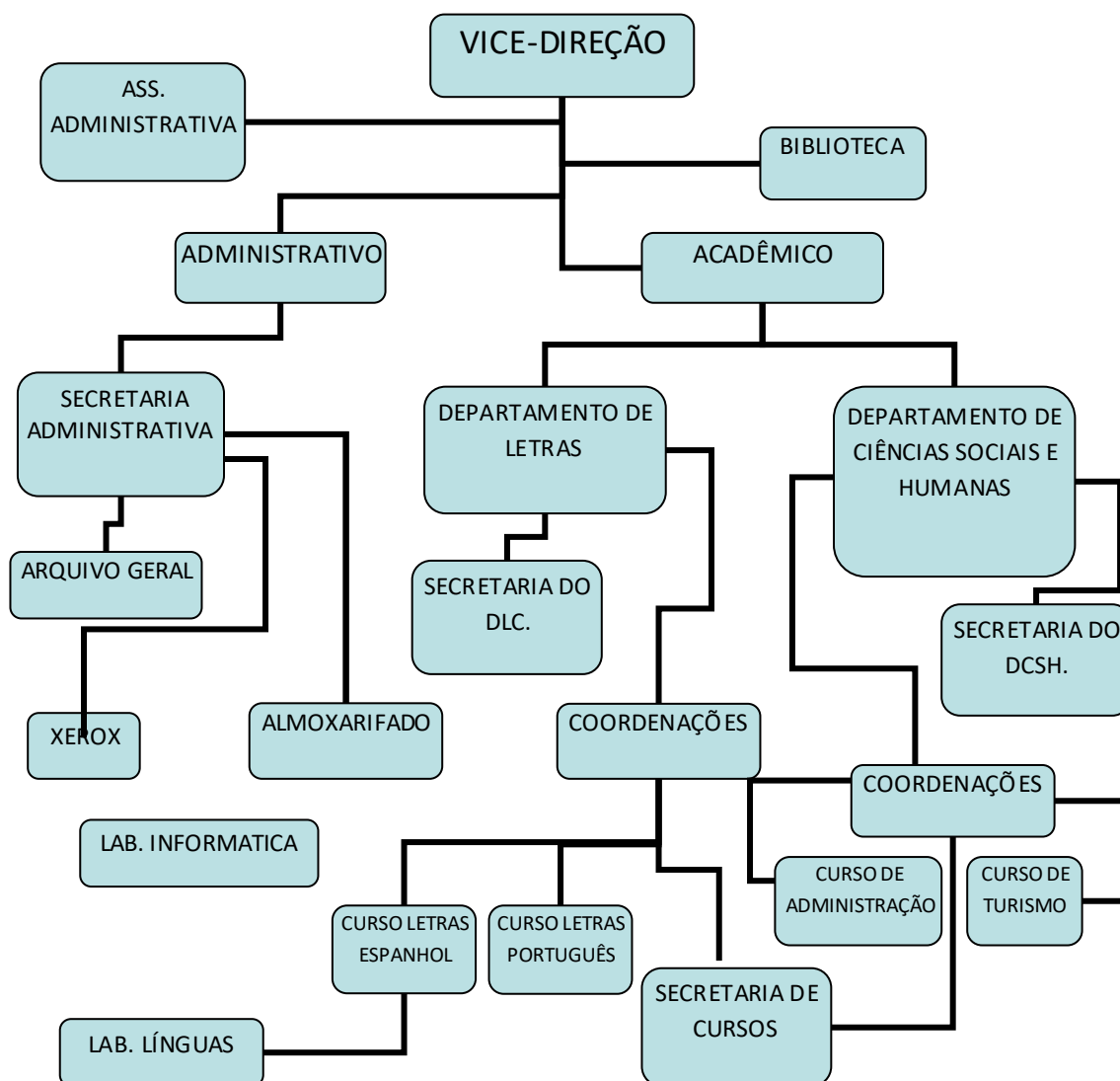
Através do polo de Apoio da Secretaria de Educação a Distância (SEDIS) são oferecidos 09 cursos na modalidade à distância, a saber: Licenciaturas em Ciências Biológicas, Educação Física, Física, Letras, Matemática, Pedagogia e Química e os bacharelados em Administração Pública e Tecnológica em Gestão Pública.

Hoje, o CERES / Currais Novos conta com 01 Departamento de Ciências Sociais e Humanas - DSCH e o Departamento de Letras do CERES – DLC, onde estão alocados os cursos de Administração, Letras / Português, Letras Espanhol e Turismo, salientando que o quadro funcional dos docentes é de 50 (cinquenta) professores sendo 38 (trinta e oito) efetivos e 12 (doze) substitutos. O quadro técnico administrativo é formado por 20 (vinte) servidores contratados pelo Regime Jurídico Único dos servidores públicos federal, Lei 8.112/1990. Quanto aos funcionários da área de limpeza, copa, vigilância, pedreiro, servente de pedreiro e eletricitista são contratados através de empresas terceirizadas.

Como apoio técnico o *campus* de Currais Novos conta com 21 (vinte e um) bolsistas dos cursos de Administração, História (SEDIS), Letras e Turismo.

No que se refere a sua parte física, podemos contar com sala da administração, coordenações, departamentos, laboratórios de línguas, informática, biblioteca, sala dos professores, salas de aula e outros.

Organograma do campus de Currais Novos



Fonte: Autoria própria (2017).

3.2 Procedimentos metodológicos

3.2.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se exploratória descritiva. Exploratória porque a pesquisa tem como finalidade ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema. Descritiva porque procura conhecer a realidade estudada, descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos dessa realidade (ZANELLA, 2006).

3.2.2 População

A população da pesquisa é composta dos servidores docentes, técnico-administrativos e bolsistas.

De acordo com o demonstrativo abaixo, o CERES / campus compõe o seguinte quadro de pessoal.

Quadro 1 – Professores do Departamento de Letras

Nº	PÓS-DOCTORADO	DOCTORADO	MESTRE	ESPECIALISTA	TOTAL
01	05	10	08	02	25

Fonte: Autoria própria (2017).

Quadro 2 - Professores do Departamento de Ciências Sociais d Humanas

Nº	PÓS-DOCTORADO	DOCTORADO	MESTRE	ESPECIALISTA	TOTAL
01	01	09	13	02	25

Fonte: Autoria própria (2017).

Quadro 3 - Técnicos Administrativos

Nº	ENS. MÉDIO	ENS. FUNDAMENTAL	GRADUAÇÃO	MESTRE	ESPECIALISTA	TOTAL
01	03	02	03	01	11	20

Fonte: Autoria própria (2017).

Quadro 4 - Bolsistas de apoio técnico

Nº	HISTÓRIA	ESPAÑHOL	ADMINISTRAÇÃO	TURISMO	TOTAL
01	01	08	06	06	21

Fonte: Autoria própria (2017).

Quadro 5 - Funcionários Terceirizados

Nº	VIGILANTE	SERVIÇOS GERAIS	PEDREIRO	SERV. PEDREIRO	COPEIRO	ELETRICISTA	TOTAL
01	05	03	01	01	02	01	13

Fonte: Autoria própria (2017)

3.2.3 Instrumento de coleta

Para coleta de dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa, um questionário contendo 18 questões, sendo 10 questões fechadas, 2 abertas e 6 semiabertas.

3.2.4 Tabulação e análise dos dados

Os dados foram tabulados com ajuda do Excel, analisados a luz da teoria e da experiência vivenciada e apresentados por meio de gráficos.

4 ANÁLISE SWOT: FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Na análise do ambiente organizacional foram identificadas como forças desse ambiente a qualificação dos servidores, que pode facilitar o entendimento e a prática das novas estratégias, bem como a diversidade dos canais de comunicação, que facilitaria a implementação de tais estratégias. Por outro lado, verificou-se que a ausência de uma comunicação formal e a indefinição do setor responsável pela comunicação interna podem se configurar com fraquezas na implementação das propostas realizadas. A cerca das oportunidades, as novas estratégias podem possibilitar a criação de um plano de comunicação formal e sua implementação no ambiente estudado. De encontro às oportunidades, tem-se a possibilidade de uma resistência por parte dos servidores, tendo em vista a necessidade de uma mudança de comportamento, ou ainda, a falta de interesse da gestão em adotar e implementar as propostas realizadas.

Quadro 6 - Cenário organizacional

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores qualificados • Canais de comunicação diversificados 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um plano de comunicação formal • Implementação do plano
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma comunicação formal • Indefinição do setor responsável pela comunicação interna 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistência a mudanças por parte dos servidores • Falta de interesse da gestão

Fonte: Autoria própria (2017)

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação é um processo que serve de base para quase todas as atividades organizacionais. Para se potencializar a comunicação nas organizações é importante interagir a informação. Quanto a isto, Duarte (2004, p.78) diz que: “Comunicar é veicular informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações. Informação e interação estão estritamente ligadas”.

Dentro deste contexto da comunicação, Kunsch (2009, p. 340-341) afirma:

A mensagem deve ser considerada no formato e conteúdo com que é transmitida, assim como no contexto em que se realiza. Na comunicação organizacional, atividade ou inatividade, palavras ou silêncio tem significado, transmitem mensagem em dado contexto, influenciam e, portanto, comunicam. Nessa perspectiva as organizações existem em um ambiente de comunicação ao mesmo tempo em que o constituem. Perceber as interações em todos os níveis e ambientes, inclusive como ocorrem, é identificar de que modo a comunicação funciona.

Assim, é importante perceber e identificar os meios de comunicação organizacional da instituição e observar se eles estão sendo utilizados de forma apropriada e diagnosticar seus problemas.

5.1 Comunicação organizacional

Tendo em vista o contexto de transformações em que as organizações atuais estão inseridas, percebe-se a necessidade de se buscar estratégias que impulsionem e favoreçam as condições para as transformações desejadas, dentre as quais se encontram ações que viabilizem uma melhor qualidade da comunicação praticada. Nesse contexto surge o conceito de comunicação integrada como sendo “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da comunicação organizacional, permitindo uma atuação sinérgica”. (KUNSH, 2009).

O principal objetivo da comunicação integrada é utilizar a comunicação de forma harmoniosa, cooperativa, eficaz, produtiva. Quanto a isto, Maiomoni (2010)² defende a seguinte teoria:

Comunicação engloba pelo menos quatro elementos:
- Integração de equipes multidisciplinares, (que gerenciam a comunicação).

² Documento eletrônico não paginado.

- Integração de mensagens organizacionais, (coerentes e sem contradições).
- Integração dos processos e funções comunicacionais, (protocolos, documentos).
- Integração da estrutura organizacional, (coordenação das ações organizacionais através dos seus departamentos e setores em torno de objetivos comuns).

Dessa forma, a comunicação integrada pretende funcionar como um plano de comunicação que integra pessoas, ferramentas, processos de trabalho e toda estrutura organizacional em torno da dinâmica da comunicação, de forma harmoniosa, flexível e integrada. O resultado dessa dinâmica deve ser uma comunicação mais coerente e alinhada aos objetivos organizacionais.

5.2 Comunicação institucional

A comunicação institucional é uma modalidade da comunicação integrada e é responsável pela construção da identidade e imagem organizacional. Enfatiza aspectos relacionados com a missão, visão, valores e filosofia da organização, contribui para a eficácia do sistema organizacional.

Sobre este tema, Kunsch (2009) preconiza a comunicação institucional com a finalidade de conhecer a organização e participar de seus atributos e não apenas propagar o processo organizacional de seus produtos e serviços.

5.3 Comunicação interna

A comunicação interna é o esforço de comunicação desenvolvida por uma organização, no qual determina meios que permitam o relacionamento de forma competente e transparente com o público interno, sendo, portanto, indispensável para o crescimento das organizações.

Sobre a comunicação interna, Mafei e Cecato fazem uma relação com a comunicação corporativa explicitando o seguinte:

A comunicação interna é um dos braços da comunicação corporativa de uma empresa, a qual pode utilizar jornais, murais, intranet, e-mails, revistas, boletim, folder, palestras, reuniões como ferramentas para repassar as informações necessárias ao processo de comunicação. É importante para formar uma cultura de interatividade de troca de informações. Criar mecanismos para que o servidor possa se manifestar sobre as matérias e assuntos tratados, fortalecer

a formação de uma cultura e manutenção de um clima interno saudável, que estimule o crescimento e o trabalho em equipe. A comunicação interna pode ajudar muito na prevenção e redução de índices de acidentes por meio de orientação e da informação (2011, p. 106).

A comunicação interna pode se realizar de duas maneiras, conforme Marson (2013, p. 48) “a comunicação formal, que se dá por meio de documentos oficiais e publicações institucionais, e a comunicação informal, que engloba o contato e as conversas informais entre colegas de trabalho”. Nota-se, portanto, que a comunicação interna está focada no público interno, que, no caso das instituições públicas, são os servidores públicos, os funcionários terceirizados e os contratados.

Portanto, a comunicação interna é útil para integrar os servidores nos valores, objetivos e missão da instituição, podendo ser empregada para valorizar os servidores, colocando-os como elementos essenciais na construção das atividades planejadas e desenvolvidas nos serviços, de forma a fazê-los participantes do planejamento institucional. Para isso pode-se pensar em realizar um plano de comunicação o qual será bastante útil na construção de uma comunicação integrada.

5.4 Plano de comunicação

O plano de comunicação é um documento estratégico por que contém os objetivos do trabalho, as ações e metas que foram acertadas entre as partes, e que procura garantir a aplicação adequada das muitas ferramentas de comunicação disponíveis. Ele é feito no começo de cada ano, semestre ou então no início do contrato. Em todas as fases da elaboração, é importante ter em mente como a empresa quer ser percebida pelos seus públicos (MAFEI; CECATO, 2011).

Entende-se, portanto, que no serviço público, o plano de comunicação geralmente é contemplado por sua Gestão administrativa. O qual formará comissões para elaborar o seu plano de desenvolvimento institucional a cada três anos mais, no qual devem estar contemplada as suas ações de comunicação. Nos seus departamentos ou setores as ações devem ser revistas anualmente através de reuniões, plenárias e comissões para elaborarem os seus planejamentos estratégicos.

5.5 Características da comunicação no serviço público

O objetivo da comunicação no serviço público é promover a melhoria das relações de trabalho, a fim de estimular a motivação e integração entre os servidores desenvolvendo harmonicamente o espírito de equipe, facilitando a aceitação de mudanças e fortalecendo a formação de uma cultura organizacional e a divulgação das políticas da instituição, proporcionando informações necessárias para que o serviço flua de forma eficiente e eficaz, sem, contudo, deixar de considerar as especificidades do setor público. Nesse sentido Kunsch (2007 apud RESENDE)³ nos aponta que:

uma nova cultura na área de comunicação deve considerar a cidadania, no sentido de se buscar novas formas de organização do trabalho num Estado democrático, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais (o Estado para *todos* os cidadãos); a responsabilidade, no sentido de incorporar a noção do interesse público com vistas ao bem comum (vai além da qualidade total); e a responsabilização, no sentido de incorporar a noção de *accountability* (obrigatoriedade de prestação de contas ao cidadão), o que pressupõe o maior envolvimento dos funcionários na busca da maior eficácia do Estado.

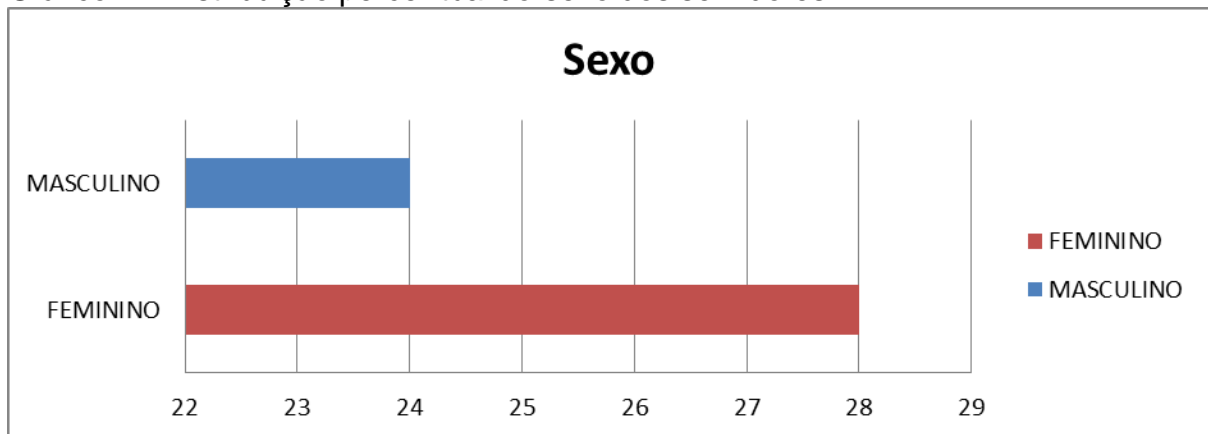
Assim, fica clara a necessidade de planejar e executar uma gestão da comunicação que colabore para a execução dos objetivos organizacionais, mas, que, sobretudo, atenda aos interesses públicos. “O interesse institucional e das lideranças deve ser suplantado pelo interesse público e pela finalidade de prestar contas e informar à sociedade.” reforça Marson (2013, p. 50).

³ Documento eletrônico não paginado.

6 DIAGNÓSTICO

Este diagnóstico baseia-se nos resultados coletados em 52 questionários respondidos pelos servidores docentes e técnicos administrativos e bolsistas de apoio técnico do CERES/Currais Novos, no período de 05/06 a 14/06/2017, e que tratava sobre a comunicação interna no ambiente de trabalho.

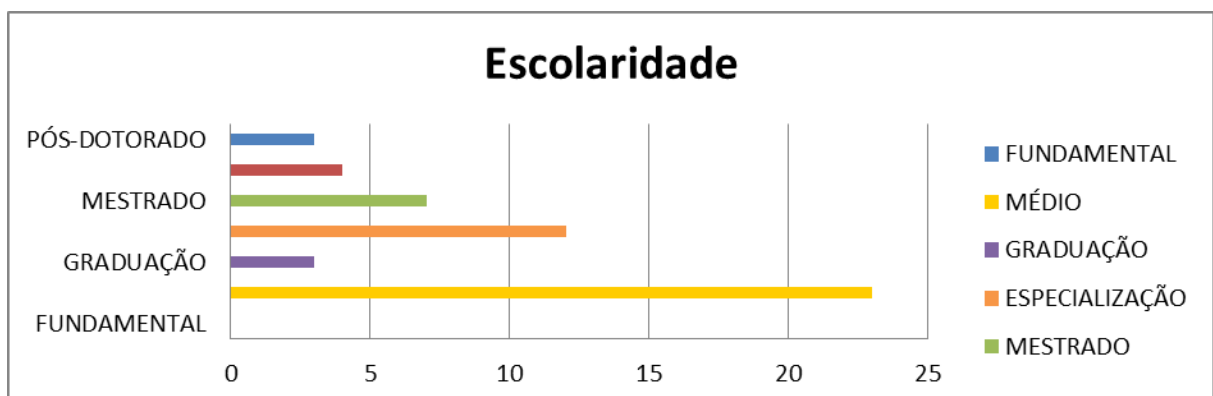
Gráfico 1 - Distribuição percentual do sexo dos servidores



Fonte: Autoria própria (2017).

Ao analisar o perfil do entrevistado observa-se, no gráfico 1, no item sexo que não há diferenças significativas entre o número de homens e mulheres no setor, conforme gráfico abaixo, embora apresente uma predominância do sexo feminino, registrando um percentual de 54%.

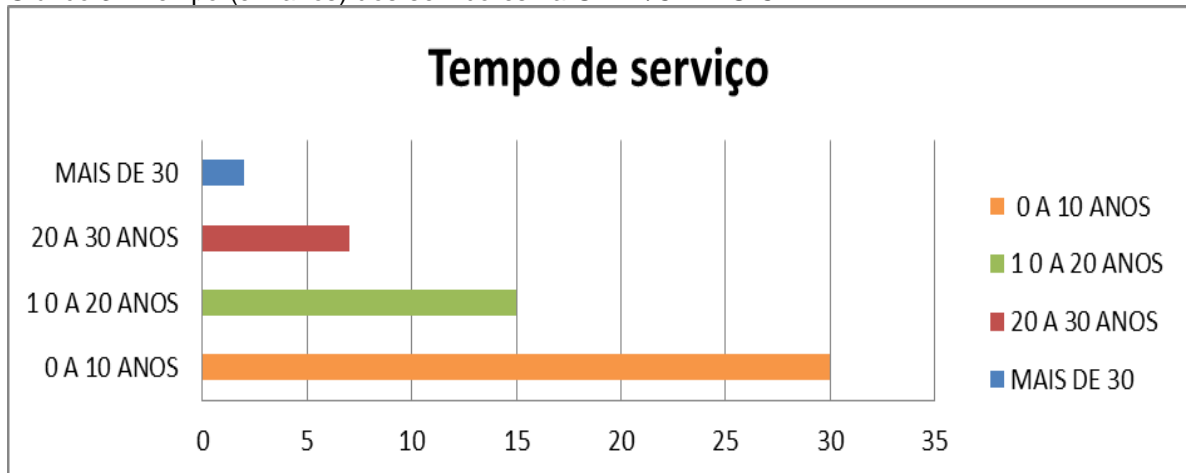
Gráfico 2 – Distribuição percentual do nível de escolaridade



Fonte: Autoria própria (2017).

No que se referem ao nível de escolaridade, os resultados revelaram um percentual significativo de servidores com nível médio 44%. Entretanto, é importante salientar que esse percentual corresponde em sua totalidade aos bolsistas de apoio técnico, os quais não fazem parte do quadro efetivo de servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - *campus* de Currais Novos. No que se refere ao quadro efetivo de servidores percebe-se que a maioria tem nível superior com especialização 23%, mestrado 13%, doutorado, 8% e pós-doutorado 6%. Uma pequena parte (6%) possui nível superior em graduação. Esses resultados demonstram um bom nível de qualificação do corpo administrativo do campus, mesmo estando localizado no interior do estado.

Gráfico 3 - Tempo (em anos) dos servidores na UFRN/CERES-CN

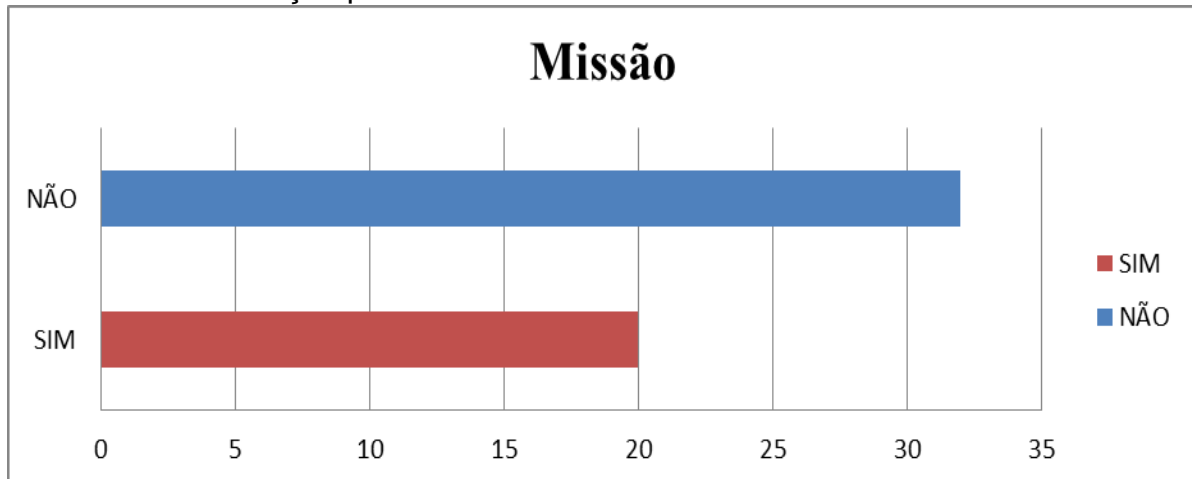


Fonte: Autoria própria (2017).

Na análise do gráfico 3, em relação ao tempo de serviço na instituição, verifica-se que a maioria dos entrevistados está na instituição há pouco tempo, 0 a 10 anos (55%), seguido de 10 a 20 anos (28%), 20 a 30 anos (13%) e apenas 4% está há mais de 30 anos. Observa-se que as diferentes realidades no tocante ao tempo de serviço pode também trazer diferentes perspectivas no que se refere à comunicação. Os mais recentes na instituição podem oferecer uma possibilidade de uma nova visão a favor da instituição. Por outro lado, os mais antigos, que conhecem melhor a realidade da instituição, também podem contribuir com sua experiência ao longo do tempo.

Dando continuidade a análise, a partir de agora serão analisados as questões que trata da integração dos servidores do CERES, seguidas do diagnóstico de comunicação.

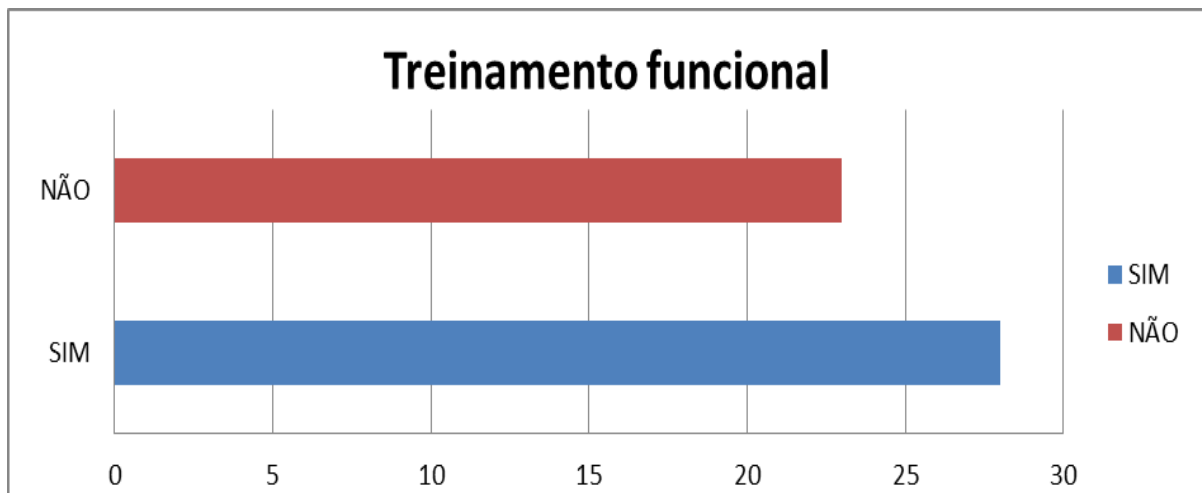
Gráfico 4 - Distribuição percentual do conhecimento da missão Institucional



Fonte: Autoria própria (2017).

No quesito conhecimento da missão Institucional da UFRN, 62% afirmaram conhecer a missão, porém 38% marcaram que não a conhece, o que demonstra a possível dificuldade na divulgação da missão da UFRN.

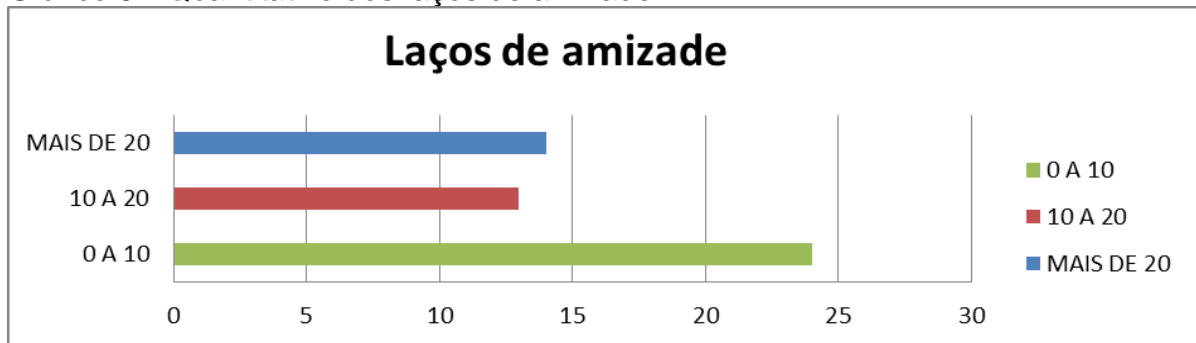
Gráfico 5 - Distribuição percentual dos servidores que recebem treinamento funcional



Fonte: Autoria própria (2017).

No gráfico 5 é possível constatar um razoável percentual dos servidores que recebem treinamento funcional ao ingressarem na instituição (54%), seguido dos que não receberam nenhum treinamento ao ingressar para exercer as suas funções no campus de Currais Novos (44%). Os outros 2% não responderam. As diferentes realidades nesse quesito nos aponta uma falha na questão do treinamento funcional, o que pode possivelmente comprometer a motivação e o comprometimento do servidor.

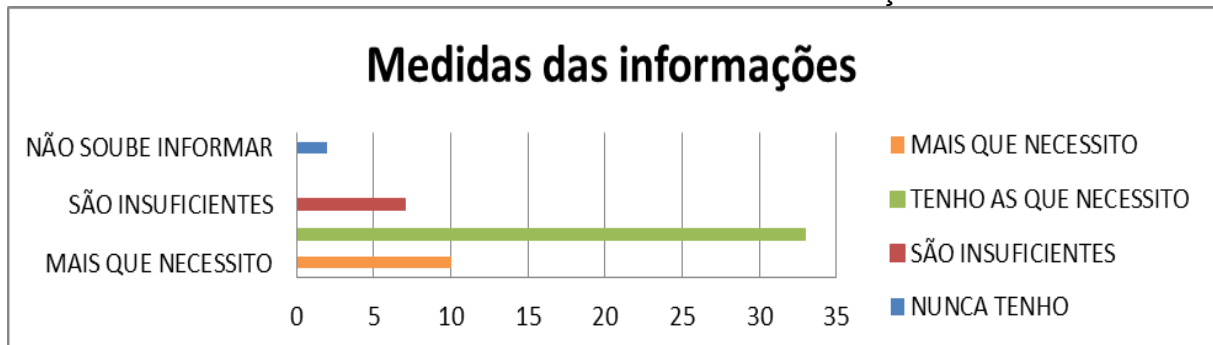
Gráfico 6 - Quantitativo dos laços de amizade



Fonte: Autoria própria (2017).

No que se refere ao grau de relacionamento entre os servidores, verifica-se que a maioria dos participantes da pesquisa (47%) estabelece laços de amizade com até 10 servidores, seguido de 10 a 20 servidores (26%) e mais de 20 servidores (27%). Este dado é significativo, pois, a comunicação pode ser facilitada entre os servidores com maiores laços de amizade, por outro lado, porém, pode também aumentar as fofocas.

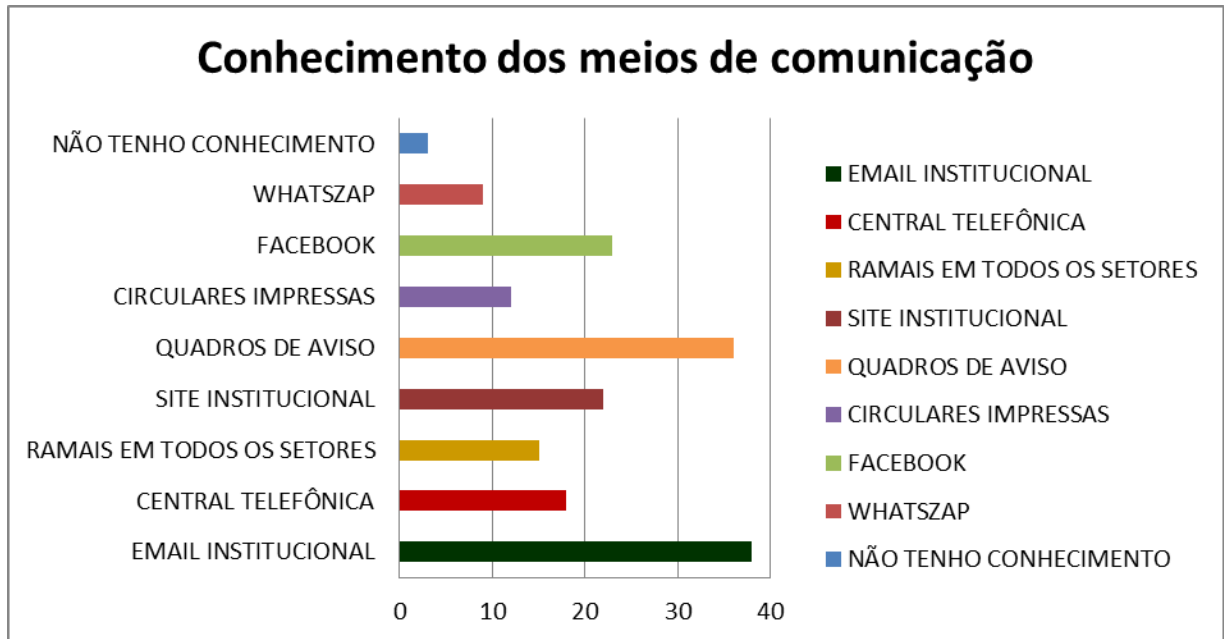
Gráfico 7 - Percentual da medida de recebimento das informações



Fonte: Autoria própria (2017).

A maioria dos servidores 63% registraram que as informações que recebem são suficientes, seguidos dos 19% que afirmaram receber mais informações de que necessitam. Em seguida 14% revelaram que as informações são insuficientes para realização de seu trabalho e 4 % não souberam informar. Percebe-se, portanto, que esse resultado aponta para uma acessibilidade satisfatória da maioria dos entrevistados no que se refere às informações necessárias à realização de seu trabalho no campus de Currais Novos.

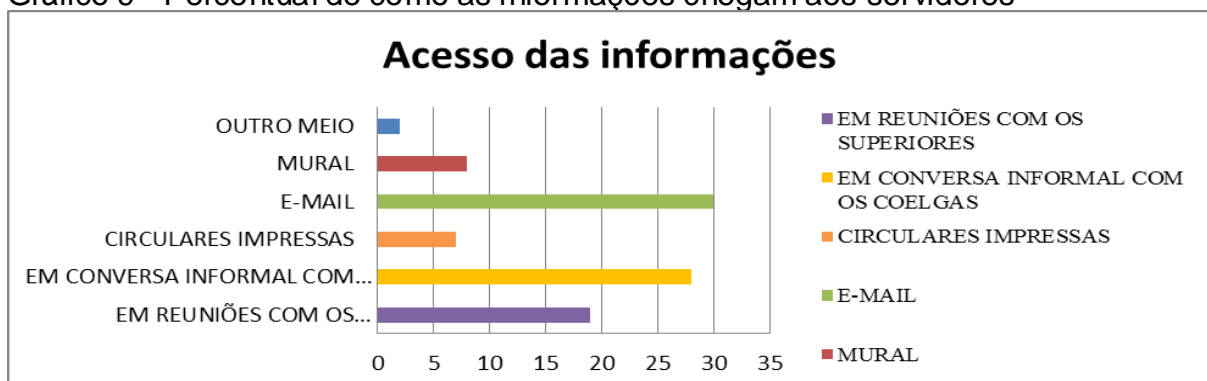
Gráfico 8 - Percentual de conhecimento dos meios de comunicação



Fonte: Autoria própria (2017).

No gráfico 8 pode-se analisar o conhecimento dos entrevistados no tocante aos meios de comunicação utilizados no campus de Currais Novos. Nesse sentido, percebe-se um baixo conhecimento no que se refere aos meios de comunicação existentes. Por exemplo, somente 22% disseram conhecer o e-mail institucional como canal de comunicação. Os demais canais citados pelos pesquisados foram: quadro de aviso (20%), facebook (13%), site institucional (12%) central telefônica (10%), ramais telefônicos (9%), circulares impressas (7%), Whatzapp (5%). Por fim, 2% não tem conhecimento de nenhum meio de comunicação. Esse resultado pode refletir a falta de uma comunicação oficial no campus de Currais Novos, assim como uma subutilização dos meios de comunicação já existentes.

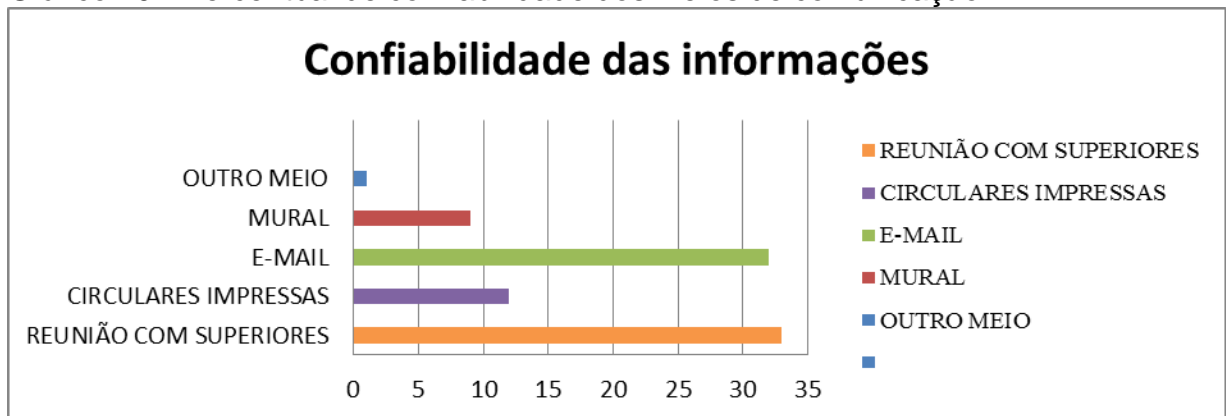
Gráfico 9 - Percentual de como as informações chegam aos servidores



Fonte: Autoria própria (2017).

Em relação ao acesso as informações, a maioria dos respondentes (32%) afirmou que as informações importantes chegam principalmente através do e-mail institucional, seguido de 30% que responderam que o principal canal de comunicação são as conversas informais com colegas. Foram citados ainda reuniões com superiores (20%), mural (9%), circulares impressas (7%).

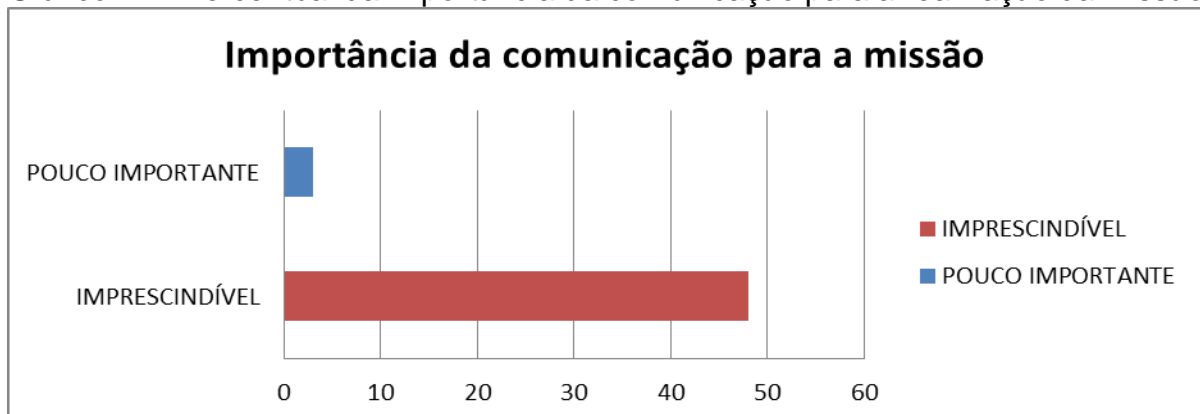
Gráfico 10 - Percentual de confiabilidade dos meios de comunicação



Fonte: Autoria própria (2017).

No que se refere à confiabilidade dos meios de comunicação, percebe-se que a maioria (36%) confia nas informações quando elas chegam por meio das reuniões com os superiores, 34% responderam que confiam quando as informações chegam pelo e-mail institucional, 13% dos entrevistados citaram também as circulares impressas como um canal confiável, 10% responderam que confiam nas informações repassadas pelos murais. Apenas 6% responderam que confiam nas informações que chegam por meio de conversas informais com os colegas, embora esse tenha sido um dos meios mais citados como canal de acesso as informações.

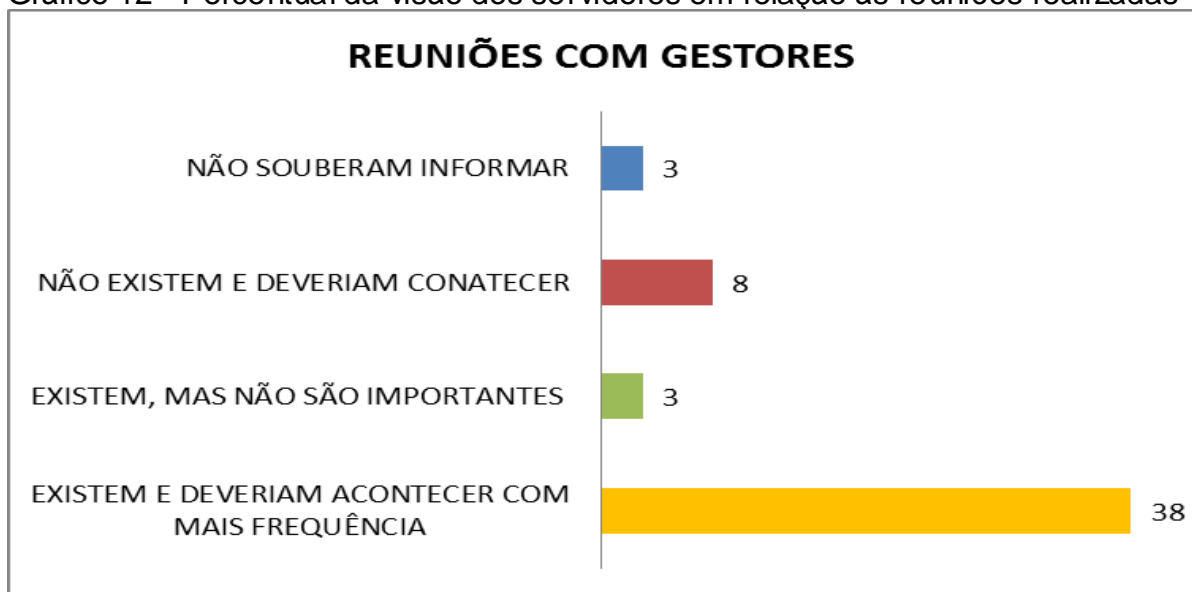
Gráfico 11 - Percentual da importância da comunicação para a realização da missão



Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com o gráfico 11, 94% dos servidores afirmaram que a comunicação entre os departamentos e entre os funcionários é imprescindível para que a UFRN alcance a sua missão institucional. Os demais 6% acham que a comunicação é pouco importante para a realização da missão. Esse resultado demonstra a visão dos servidores no tocante a importância da comunicação para o alcance da missão.

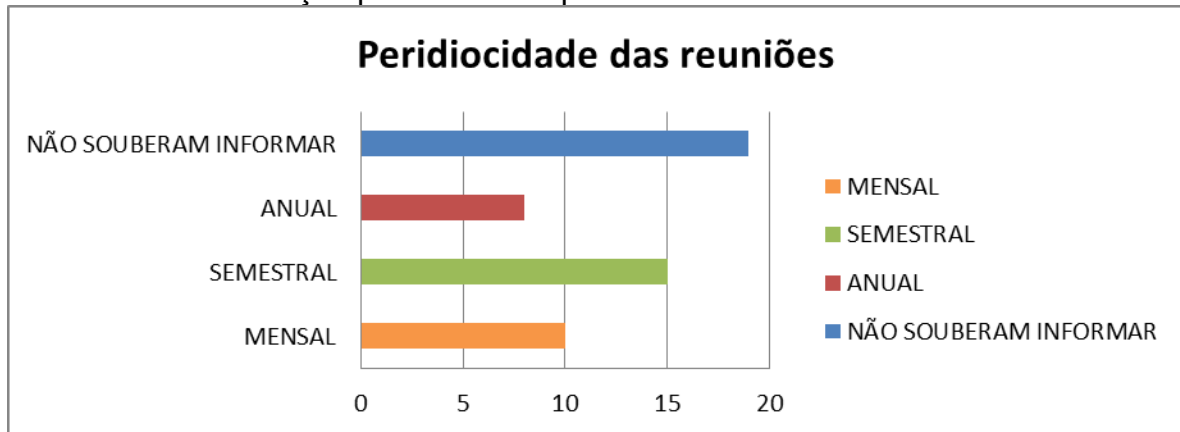
Gráfico 12 - Percentual da visão dos servidores em relação às reuniões realizadas



Fonte: Autoria própria (2017).

As reuniões quando são realizadas em quantidade suficiente e quando buscam encontrar soluções para os problemas, além de discutir melhorias para o ambiente de trabalho, é uma importante forma de gestão. Na pesquisa realizada, conforme o gráfico 12, a maioria dos servidores (73%) informou que no CERES – Currais Novos “existe reuniões e que elas deveriam acontecer com mais frequência”, 12% informaram que “não existem, mas deveriam acontecer, 6% disseram que existem, mas não são importantes” e 6% não souberam informar. Verifica-se, portanto, que existe uma demanda por reuniões não atendida.

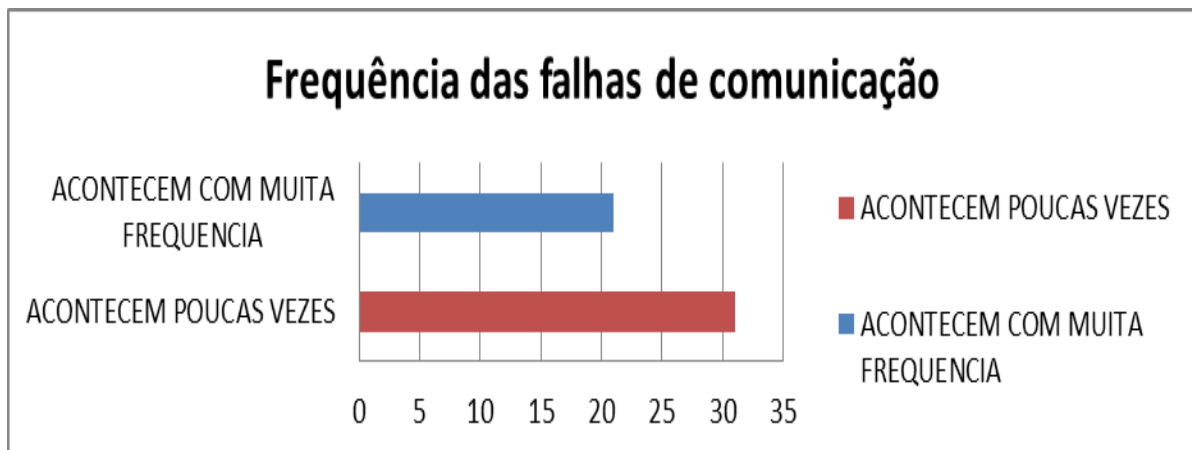
Gráfico 13 - Distribuição percentual da periodicidade das reuniões



Fonte: Autoria própria (2017).

Complementando as informações da análise do gráfico anterior, verifica-se em relação à periodicidade das reuniões que 29% dos pesquisados afirmaram que as reuniões ocorrem semestralmente, seguido de 19% que afirmaram que ocorrem mensalmente e 15% disseram que as reuniões acontecem anualmente. A maioria (37%) não soube informar a periodicidade. Esse resultado já indica a necessidade de reuniões em períodos definidos.

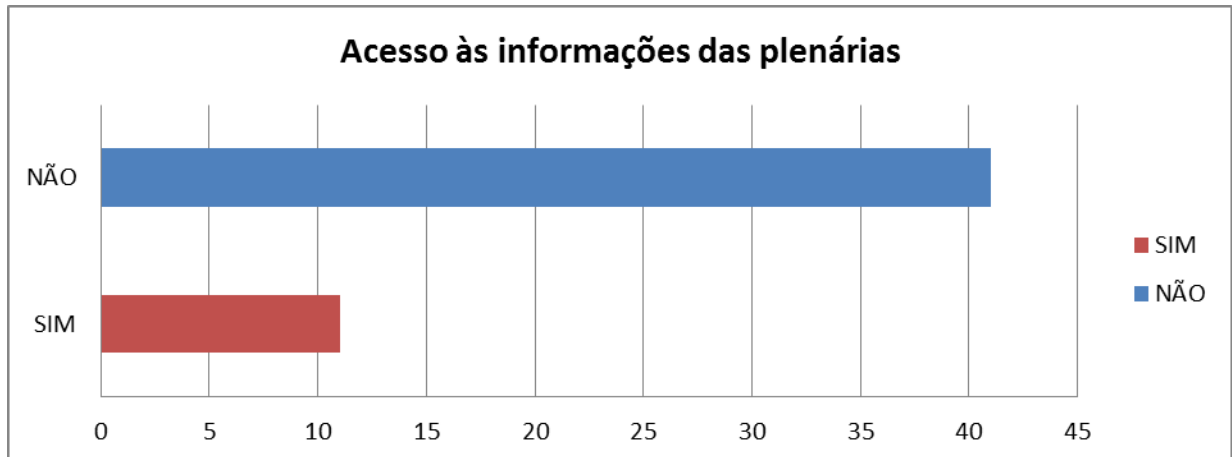
Gráfico 14 - Distribuição percentual da frequência das falhas



Fonte: Autoria própria (2017).

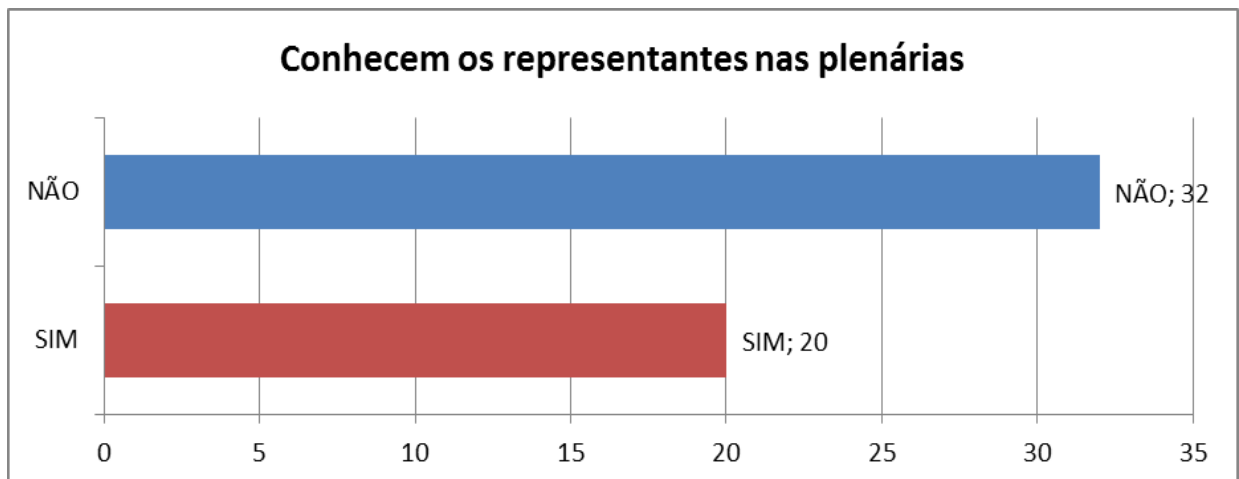
A opinião dos servidores do CERES-Currais Novos em relação às falhas na comunicação se dividem em acontecem “poucas vezes” (60%) e acontecem com “muita frequência” (40%). Interessante constatar que ninguém respondeu que as falhas nunca acontecem, o que leva a considerar que as falhas na comunicação são significativas.

Gráfico 15 - Distribuição percentual do acesso às informações das plenárias



Fonte: Autoria própria (2017).

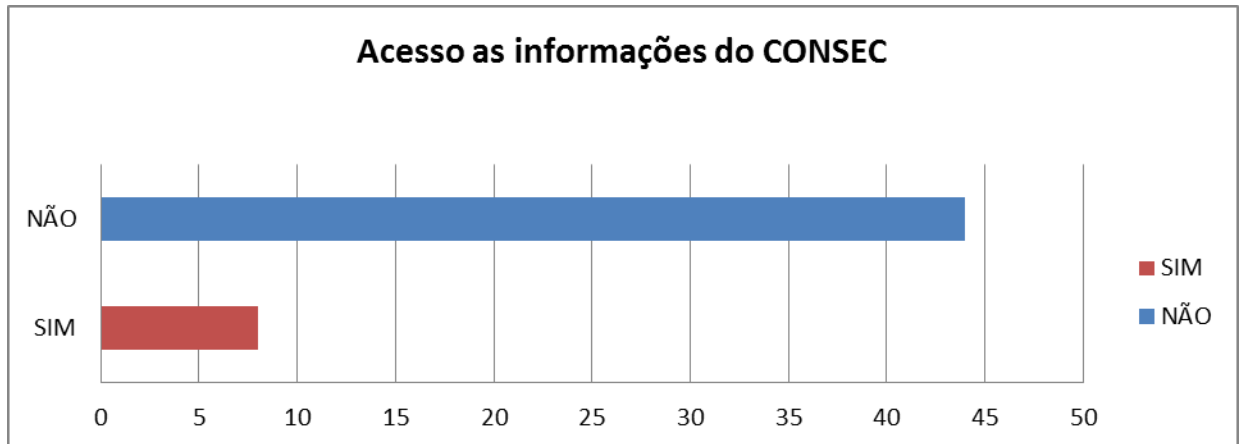
Gráfico 16 - Distribuição percentual dos que conhecem os representantes nas plenárias



Fonte: Autoria própria (2017).

É possível constatar, respectivamente, nos gráfico 15 e 16, que a maioria dos servidores (79%) não tem acesso às informações das Plenárias, assim como 62% disseram que não conhecem os representantes nas reuniões. Verifica-se, portanto, uma centralização dessas informações em torno de poucos servidores.

Gráfico 17 - Distribuição percentual do acesso às informações



Fonte: Autoria própria (2017).

No gráfico 17, no que se refere ao acesso as informações do CONSEC, verifica-se que estas também não são repassadas aos demais servidores. Do total de entrevistados, 85% responderam que não têm acesso as informações e decisões deliberadas no CONSEC, o que pode dificultar a comunicação entre os campi de Currais Novos e Caicó.

Segue abaixo a relação das principais falhas no processo de comunicação listadas pelos servidores:

- Indefinição do setor responsável pela comunicação interna;
- Desconhecimento dos meios formais de comunicação por parte da maioria dos servidores;
- Pouca divulgação das informações formais;
- Centralização das informações importantes;
- Deficiência na comunicação entre os setores;
- Falta tempestividade, oficialidade e objetividade nas informações;
- Canal existente para informar (e-mail institucional) não é acessível a todos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos questionários aplicados com servidores do *campus* de Currais Novos foi possível verificar que não existe, no contexto organizacional estudado, uma comunicação interna formalizada. Conforme percepção dos servidores entrevistados a comunicação acontece de forma satisfatória, entretanto, é possível observar algumas falhas nesse processo: indefinição do setor responsável pela comunicação interna, desconhecimento dos meios formais de comunicação por parte da maioria dos servidores, atraso nas informações, pouca divulgação das informações formais, centralização das informações importantes, deficiência na comunicação entre os setores.

A satisfação apresentada pela maioria dos entrevistados pode está ligada aos laços de amizade existentes entre eles, o que facilita a comunicação. Verificou-se, ainda, que o e-mail é o principal instrumento de comunicação, porém não é acessível a todos os servidores. A maioria dos entrevistados revelou que as notícias importantes chegam ao seu setor através de conversas informais com colegas. No entanto, revelam também que a confiabilidade das informações seria maior se acontecesse em reuniões com os superiores. Logo, nasce o anseio, por parte da maioria, de que as reuniões administrativas devam acontecer com mais frequência. Por fim, verificou-se que a maioria considera a comunicação interna imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais, o que pode contribuir para a implementação de futuras transformações nessa área.

Diante do exposto e atendendo os anseios dos entrevistados, a proposta de intervenção que se apresenta para a comunicação interna na UFRN/Campus de Currais Novos é a seguinte:

- Formalização da comunicação interna;
- Definição de um setor responsável pela comunicação interna;
- Ampliação do acesso das informações aos setores;
- Ampliação dos ramais telefônicos;
- Realização de reuniões administrativas com periodicidade definida;
- Criação de programas de interações;
- Integração interpessoal e entre setores.

Por fim, sugerimos aos responsáveis pela gestão do *campus* de Currais Novos, uma reflexão sobre o ambiente de trabalho pautado no contexto de uma comunicação interna planejada, com o intuito de aflorar comportamentos mais harmoniosos que possibilitem maior envolvimento dos servidores nos mais diversos processos executados e atividades desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO JUNIOR, Edson; NEVES, Rosangela Domaneschi. **A comunicação organizacional e seu diagnóstico**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <[http://inter temas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC /article/viewFile/2509/2034](http://inter temas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2509/2034)>. Acesso em: 20 de abr. 2017.

COSTA, Marconi Freitas da; OLIVEIRA, Biorni Matos. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: um caso de uma agência bancária. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza v. 16, n.2, jul/dez. 2010.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. **Comunicação e tecnologia na cadeia produtiva da soja em MT**. 2004. 261 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/812/1/TeseJorgeDuarte.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org.com/scielo.php?pid=S0120>>. Acesso em: 20 de abr. 2017.

LAGE, Guilherme Pagliara et al. **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa: Gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MAIMONI, Hérica Luzia. **O desafio da Comunicação Integrada**. Minas Gerais: Associação brasileira de Comunicação Empresarial, 2010. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?>. Acesso em: 24 de abr. 2017.

MARRARA, Thiago. Direito administrativo e novas tecnologias. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 256, p. 225-51, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.editoraforum.com.br/ef/?cat=41>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

MARSON, Priscila Reinaldo; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma Autarquia Pública Federal Brasileira**. [S.l.: s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/61999/64847>>. Acesso em: 23 de maio 2017

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12216/1/RildeniM.pdf>>. Acesso em: 21 de maio 2017.

PEULE, Rosa Manuel. **A Comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2010. Disponível em: <[http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2582/1/DISSERTAÇÃO_A comunicação interna na administração pública.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2582/1/DISSERTAÇÃO_A%20comunicação%20interna%20na%20administração%20pública.pdf)>. Acesso em: 23 de maio 2017.

RESENDE, José Venâncio de. **Os desafios da comunicação no setor público**. São Paulo. 2001. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=528>>. Acesso em: 23 de maio 2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ
ESPECIALIZAÇÃO EM: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
METODOLOGIA DA PESQUISA II - INTERVENÇÃO NO SETOR PÚBLICO
PROFESSOR DR. MARCELO DA SILVA TAVEIRA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro (a) Senhor (a),

Este questionário traz uma lista de itens que expressam **a comunicação interna de uma instituição pública**. Sua tarefa é responder aos referidos itens, na percepção de servidor e/ou bolsistas de apoio técnico, levando em consideração a comunicação interna do Campus de Currais Novos.

Solicitamos a gentileza de responder todas as questões com atenção, reproduzindo sua opinião com a máxima fidelidade.

Agradecemos a sua valiosa colaboração.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Sexo:

- () Feminino
() Masculino

2. Nível de Escolaridade

- () Fundamental
() Médio
() Graduação
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado
() Pós Doutorado

3. Há quanto tempo trabalha na UFRN?

- () Entre 0 a 10 anos
() Entre 10 a 20 anos
() Entre 20 a 30 anos
() Mais de trinta

4. Reside na cidade de Currais Novos

Sim () Não ()

5. Quantos dias por semana frequenta o Campus de Currais Novos?

ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO**1. Conhece a missão institucional da UFRN?**

() Sim () Não

Se sim, qual é a missão?

2. Ao exercer função no Campus de Currais Novos, recebeu treinamento funcional?

() Sim () Não

3. Com quantas pessoas você estabelece laços de amizade no seu departamento ou curso?

() De 0 a 10

() De 10 a 20

() Mais de 20

4. Em que medida você tem as informações necessárias para a execução do seu trabalho no Campus de Currais Novos?

() Tenho mais informações do que necessito

() Tenho as informações das quais preciso

() As informações que tenho são insuficientes

() Nunca tenho as informações das quais preciso

5. Quais meios de comunicação você tem conhecimento do Campus de Currais Novos?

() E-mail institucional

() Central telefônica

() Ramais em todos os setores

() Site institucional do Campus

() Os quadros de avisos

() Circulares impressas

() Facebook

() Whatszap

() Não tenho conhecimento

6. Como as informações mais importantes chegam a você no seu setor de trabalho?

() Em reuniões com os superiores

() Em conversa informal com os colegas

() Circulares impressas

() E-mail

() Mural

() Jornal impresso

() Manuais

() Outro meio. Qual?

7. Você confia mais na informação relacionada à UFRN quando ela vem por meio de:

() Uma conversa com os colegas

() Uma reunião com os superiores

() Circulares impressas

() E-mail

() Mural

() Jornal interno

() Imprensa

() Outro meio. Qual?

8. Para que a UFRN alcance sua missão institucional, a comunicação entre os departamentos e entre os funcionários é:

- () Imprescindível
() Pouco importante
() Desnecessária

9. Com relação às reuniões com os gestores, você acha que:

- () Existem e deveriam acontecer com mais frequência
() Existem, mas não são importantes
() Não existem e deveriam acontecer
() Não existem e não são importantes

10. Qual a periodicidade das reuniões administrativas com o quadro técnico:

- () Mensal
() Semestral
() Anual
() Outro
-

11. As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem ao seu destino no tempo certo. As falhas de comunicação no Campus de Currais Novos, no seu ponto de vista:

- () Nunca acontecem
() Acontecem poucas vezes
() Acontecem com muita frequência

12. Relate segundo sua opinião, as principais falhas no processo de comunicação da UFRN/Campus de Currais Novos:

13. Você sabe quem são os representantes técnico-administrativos na plenária departamental?

- () Sim () Não

14. Os representantes técnicos, do Plenário Departamental, repassam para os demais técnicos as informações após as reuniões?

- () Sim () Não

Se sim, de que forma?

15. Você sabe quem são os representantes técnico-administrativos no Conselho de Centro – CONSEC/CERES?

- () Sim () Não

Se sim, de que forma?

16. Os representantes técnicos do CONSEC/CERES repassam, para os demais técnicos do Campus de Currais Novos, as informações após as reuniões?

- () Sim () Não

Se sim, de que Forma?

17. A comunicação com sua chefia imediata é:

- Excelente
- Satisfatória
- Deficiente
- Indiferente

18. Liste algumas sugestões que, na sua opinião, pode melhorar a comunicação interna do Campus de Currais Novos:
