

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – EAD**

DARIANE BASSANI

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE FAGUNDES VARELA – RS.**

**Porto Alegre – RS
Maio/2015**

Dariane Bassani

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE FAGUNDES VARELA – RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Orientador: Paulo Dalpian

Porto Alegre

Maiio/2015

*Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.*

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela vida.

A minha família que amo e é a base de tudo.

Aos tutores Marcelo de Oliveira Nunes, Gabriela de Abreu Oliveira e Maurício Pozzebom de Lima e demais professores e funcionários que contribuíram de alguma maneira nesses anos de estudo.

Ao professor orientador Paulo Dalpian, pela ajuda constante nessa última etapa de trabalho árduo.

Aos colegas de trabalho por terem se disponibilizado a responder a pesquisa.

Aos colegas que sempre estiveram ao meu lado me incentivando a continuar.

Ao Prefeito Municipal que me permitiu a realização da pesquisa.

Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização de mais esta etapa de minha vida.

RESUMO

O presente estudo tem como tema a comunicação interna no serviço público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela – RS, verificando se há falhas no processo diário de comunicação entre setores e secretarias da mesma. Por meio de uma pesquisa quantitativa buscou-se analisar os processos de comunicação interna dos funcionários da Prefeitura. Além disso buscou-se identificar fatores que influenciam na comunicação interna da prefeitura, medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna entre departamentos, levantar e enumerar carências e barreiras da comunicação que interferem ou dificultam a eficácia comunicacional e identificar se as formas de comunicação existentes no órgão são suficientes para o processo de comunicação entre setores. O método utilizado foi o estudo de caso, usando uma abordagem quantitativa, através de um questionário auto aplicado. Os principais resultados demonstraram que há algumas falhas no processo de comunicação da prefeitura e estas interferem no bom andamento dos trabalhos.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Interna; Cultura e Clima Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Comunicação	17
Figura 2 - Barreiras ao processo de comunicação	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	34
Gráfico 2 - Faixa Etária	35
Gráfico 3 - Escolaridade	36
Gráfico 4 - Tempo de Serviço.....	37
Gráfico 5 - Secretaria a qual pertencem.....	38
Gráfico 6 - Forma de Ingresso.....	39
Gráfico 7 - Onde encontro as informações que necessito.....	55
Gráfico 8 - Meios de comunicação precisam ser melhorados ou mudados	56
Gráfico 9 - A importância da comunicação para a organização e colaboradores.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração da média geral de todos os pesquisados.....	40
Tabela 2 - Demonstração da média por gênero.....	41
Tabela 3 - Demonstração da média por idade.	43
Tabela 4 - Demonstração da média por escolaridade.....	46
Tabela 5 - Demonstração da média por tempo de serviço.....	48
Tabela 6 - Demonstração da média por tempo de serviço.....	49
Tabela 7 - Demonstração da média por secretaria.	50
Tabela 8 - Demonstração da média por forma de ingresso.	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.1	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	COMUNICAÇÃO	14
2.1.1	Etapas da comunicação	16
2.1.2	Níveis e fluxos de comunicação	17
2.1.3	Barreiras da comunicação	19
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO	21
2.3	INTERAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....	23
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
3	MÉTODO	30
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	32
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	33
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	PERFIL DA EQUIPE.....	34
4.2	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PREFEITURA E SUAS SECRETARIAS E SETORES.....	39
4.2.1	Demonstração da média geral de todos os pesquisados	40
4.2.2	Demonstração da média por gênero	41
4.2.3	Demonstração da média por idade	43
4.2.4	Demonstração da média por escolaridade	46
4.2.5	Demonstração da média por tempo de serviço	48
4.2.6	Demonstração da média por secretaria	50
4.2.7	Demonstração da média por forma de ingresso	52
4.3	ONDE VOCÊ ENCONTRA AS INFORMAÇÕES QUE DESEJA SABER SOBRE O SEU TRABALHO?.....	55
4.4	VOCÊ ACHA QUE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA PREFEITURA PRECISAM SER MELHORADOS OU MUDADOS? E POR QUE?.....	55
4.5	VOCÊ CONSIDERA A COMUNICAÇÃO IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA OS COLABORADORES? POR QUE?	56
4.6	O QUE VOCÊ SUGERE PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA DA PREFEITURA?	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento	64
	APÊNDICE B - Questionário	65

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a comunicação interna no serviço público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela – RS. A questão norteadora que determinou o rumo da pesquisa foi: existem falhas na comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela?

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os processos de comunicação interna que envolvem os funcionários efetivos e Cargos em comissão de todas as secretarias da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, com relação aos seus resultados. Sabe-se que em todas organizações existem pessoas com culturas e perfis diversificados, o que muitas vezes dificulta a boa comunicação.

Os objetivos específicos buscam identificar fatores que influenciam na comunicação interna da prefeitura municipal, bem como medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna entre departamentos. Além disso tem o propósito de levantar e enumerar carências e barreiras que possam vir a dificultar e interferir a eficiência e eficácia de comunicação. Outro objetivo é identificar se as formas de comunicação existentes no contexto do dia a dia são suficientes para o processo de comunicação entre as diversas secretarias.

A história das organizações tem demonstrado que problemas de comunicação são os principais responsáveis por grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais (MATOS, 2009).

Desde os tempos mais remotos a necessidade de comunicação é uma questão de sobrevivência. A comunicação é a peça fundamental para as organizações, é um processo de troca de conhecimento e informação entre as pessoas e ela só ocorre quando a mensagem chega ao seu destino de forma compreensível. Considerando que uma organização constitui-se de partes e essas partes necessitam estar interligadas, a comunicação deve funcionar naturalmente como um elo entre todas as estruturas organizacionais (MEDEIROS, 2006).

A relevância do trabalho pode ser considerada de incontestável indispensabilidade, pois a comunicação interna é um fator de fundamental importância para organizações, gestores e funcionários. Ela contribui para a manutenção e o desenvolvimento de um clima positivo e para o crescimento das atividades dentro da organização.

Um dos fatores mais importantes e decisivos para qualquer organização é a comunicação praticada dentro do ambiente interno. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações. Atualmente ela pode ser considerada como algo imprescindível, devendo ter uma atenção especial por parte das organizações (MELO, 2006).

Diante disso, é importante que os funcionários estejam motivados, satisfeitos e felizes em seu ambiente de trabalho, visto que são peças-chaves para a organização enfrentar os desafios do dia a dia.

A gestão de recursos humanos é um diferencial para qualquer organização e neste processo a comunicação interna eficiente terá um papel fundamental no desenvolvimento dos funcionários e melhoria nas rotinas administrativas. O Trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia, compreensão e cooperação, eliminando, assim, os afastamentos e as falhas de comunicação.

A escolha do tema ocorreu por perceber que no setor público a comunicação interna é utilizada timidamente, resultando em erros e falhas que prejudicam o bom andamento das tarefas. A comunicação interna é um instrumento primordial para a transmissão de informações entre gestores e funcionários, como também pode ser considerada um elemento norteador para a melhoria do relacionamento interno entre os colegas.

Também se deu pelo intuito de fazer despertar na organização em estudo, a importância da comunicação interna, verificando através das informações obtidas pelos funcionários e dirigentes da prefeitura a satisfação quanto a comunicação entre setores da organização, identificando as falhas. Quando decisões são muito centralizadas e não repassadas, podem gerar um clima de insatisfação entre os funcionários que sentem-se pouco valorizados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É importante rever como está a comunicação interna do órgão público, como as informações chegam até os funcionários, e quais ações vem sendo realizadas para motivá-los. A Prefeitura de Fagundes Varela precisa ser transparente, ter clareza diante da informação que é passada a todos, saber compartilhar os

resultados e objetivos da organização. O foco deste estudo é o público interno da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela – RS, abrangendo todas as secretarias. Torna-se relevante um estudo para conhecer com mais precisão como as informações estão chegando até os colaboradores do município em estudo, mediante o seguinte problema de pesquisa: existem falhas na comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela - RS?

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo analisar os processos de comunicação interna dos funcionários da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar fatores que influenciam na comunicação interna da prefeitura municipal;
- b) Medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna usada entre departamentos;
- c) Levantar e enumerar carências e barreiras da comunicação que interferem ou dificultam a eficiência e a eficácia comunicacional entre os departamentos;
- d) Identificar se as formas de comunicação existentes na prefeitura são suficientes para o processo de comunicação entre os setores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Não é suficiente para uma organização ter uma equipe talentosa e motivada se não lhes forem fornecidas as informações necessárias para a realização das tarefas, levando adiante as metas da organização. Se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana

desse grupo. Dessa forma, a comunicação interna é algo prioritário que deve merecer grande atenção (A IMPORTÂNCIA, 2013).

Segundo König (2012), dificilmente a administração pública é reconhecida como eficiente e eficaz, pois informações incorretas, percepções distorcidas e lentidão ocorrem e são resultados da falta de comunicação.

Um dos principais motivos de realizar essa pesquisa é a tentativa de mostrar a importância da comunicação interna em órgãos públicos, que necessitam de tomadas de decisões mais rápidas para o bom andamento na prestação de serviços à população, identificando as falhas de comunicação existentes atualmente entre os departamentos da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela e sugerindo melhorias que propiciem uma maior interação comunicacional entre os departamentos.

Para essa verificação de como está a comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela será realizada uma pesquisa através de um questionário estruturado e, após a coleta dos dados quantitativos, será feita uma avaliação das respostas colhidas. A experiência pode vir a comprovar que, apesar haver planejamento estratégico, a comunicação interna pode ser aperfeiçoada no dia a dia, com correção de rumos e acompanhamento da dinâmica do clima organizacional. A pesquisa é fundamental para isso e também para compreender melhor a visão interna sobre a identidade da organização.

A Comunicação é a base de todos os processos administrativos, portanto é necessário fazer bom uso dela, trabalhando de forma planejada e organizada, trazendo pontos positivos em relação ao trabalho diário. Quanto mais ativa a comunicação interna se mostrar, maior será o envolvimento, a dedicação e o estímulo a realizar as tarefas com eficiência.

Este estudo se propõe a analisar os processos e meios de comunicação interna no setor público do Município de Fagundes Varela, para um melhor clima organizacional e, conseqüentemente, um atendimento qualificado, eficiente e eficaz para a população fagundense.

1.4 CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A organização a ser estudada é a Prefeitura Municipal de Fagundes Varela - RS. Pessoa Jurídica de Direito Público, sua atividade é a prestação de serviços nas áreas da saúde, assistência social, educação, cultura, turismo, comércio, indústria, obras públicas, infraestrutura urbana, produção primária e demais ações que venham a promover o desenvolvimento e o bem estar da população fagundense. O lema do Município é: “Pensando no futuro, fazendo no presente.”

O quadro funcional hoje contempla 106 cargos efetivos, 14 Cargos em Comissão, 7 estagiários e 5 contratos por prazo determinado, além dos cargos eletivos de Prefeito e Vice-prefeito.

A população do município de Fagundes Varela, segundo último censo do IBGE 2010 é de 2.579 habitantes.

A estrutura administrativa está assim constituída:

- Gabinete do Prefeito - GAB;
- Secretaria Municipal da Administração e Desenvolvimento Econômico - SMAD;
- Secretaria Municipal da Fazenda - SMUF;
- Secretaria Municipal de Obras Públicas - SMOP;
- Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Desporto - SMEC;
- Secretaria Municipal da Saúde e Assistência Social - SMUS;
- Secretaria Municipal da Agropecuária e Meio Ambiente - SMAM.

Este trabalho tem por objetivo avaliar a comunicação interna entre secretarias e departamentos da prefeitura municipal. Se há um bom fluxo de comunicação entre colegas e superiores e vice-versa. Se realmente as informações chegam aos seus setores e destinos deixando todos a parte do que lhes é cabível.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender aos objetivos propostos nesse trabalho é necessário apresentar alguns conceitos e teorias importantes sobre o tema abordado para fundamentar o presente estudo.

2.1 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar” (MATOS, 2009, p.29).

Segundo Vicente (2009), a comunicação, tem como função principal estabelecer uma relação multidirecional e dinâmica entre os diversos elementos envolvidos, desde a emissão até a recepção das mensagens.

Para Chiavenato (2003, p. 128):

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Ainda segundo Chiavenato (1997, p. 182), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

Proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Brum (1995) nos diz que, a comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, um sentimento, uma vivência entre as pessoas, portanto, a comunicação humana é social.

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada (CHIAVENATTO, 2005, p.149).

Nesta linha de pensamento a comunicação envolve sempre no mínimo duas pessoas, a que transmite a informação e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode se comunicar, pois necessita a existência de outra pessoa para receber a informação, ou seja, a comunicação é um processo que passa informação e compreensão de uma pessoa para outra.

A comunicação é na verdade a participação, a interação entre as pessoas, a troca de mensagens, a emissão e o recebimento das informações necessárias para o bom andamento dos trabalhos diários. Ela pode ser considerada hoje a força que movimenta a vida das pessoas dentro das organizações.

A comunicação é poderosa e pode ser utilizada para o bem da humanidade ou manipulada em sentido oposto. A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá *status*, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação. (MATOS, 2009, p.xxix).

Se não houver comunicação nas organizações, tanto os gestores quanto seus colaboradores não irão adquirir informações, conhecimentos, não haverá troca de experiências e as relações interpessoais ficarão cada vez mais distantes, serão até mesmo incapazes de resolver problemas.

A comunicação faz parte de nossa vida social, pessoal e profissional, pois de alguma forma estamos nos comunicando o tempo todo com alguém, transmitindo e recebendo informações. Ela é a força que movimenta a vida das pessoas, das organizações e de toda sociedade.

Segundo Matos (2009), dentro das categorias clássicas e mais analisadas pelos teóricos da comunicação estão:

- A comunicação interpessoal: que é a delicada e conflituosa comunicação entre pessoas;
- A comunicação de grupo: que envolve o conjunto pequeno, médio ou grande de pessoas;
- A comunicação de massa: polêmica e muito discutida é dirigida a um grande público, que se utiliza dos meios de comunicação coletiva, tais como – jornal, revista, televisão, rádio e internet.

2.1.1 Etapas da comunicação

Comunicação e informação fazem parte da mesma família, ou seja, a informação é o elemento dos sistemas de comunicação em suas várias formas, como palavras faladas ou escritas, símbolos, sinais, mensagens, impulsos eletrônicos entre outros.

Conhecer o processo de comunicação ajuda a compreender a comunicação em seus diferentes contextos. Segundo Chiavenato (2005), a comunicação é um processo alternado composto por seis etapas:

- *Emissor ou fonte*: é a origem da mensagem, é a pessoa ou o processo que emite a mensagem. É a geração do elemento que ingressa o sistema de comunicação.

- *Transmissor ou codificador*: é o que transmite a mensagem devidamente codificada por algum canal até seu destino, o receptor. Codificar consiste em desenvolver uma linguagem que permite a transmissão e compreensão da mensagem por quem a recebe.

- *Canal*: é o espaço situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constitui dois pontos distantes entre si. O canal faz a ligação entre o emissor e o receptor.

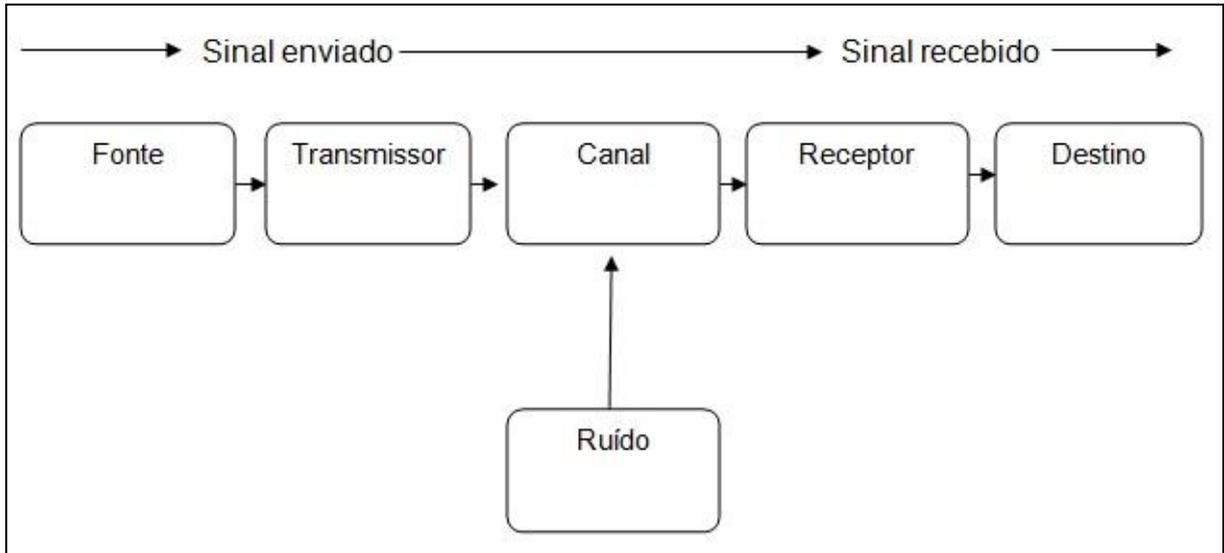
- *Receptor ou decodificador*: é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada no canal e a capta para, então, decodificá-la. É a compreensão e interpretação da mensagem pelo receptor.

- *Destino*: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada, ou seja, o destinatário da mesma, que a recebe e a compreende. É a saída do sistema e que determina o seu grau de eficácia.

- *Ruído*: é um elemento intrometido e altamente prejudicial ao funcionamento da comunicação. Ele interfere na mensagem, tornando a comunicação menos eficaz. Em todo processo de comunicação, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído. Informações que induzem a erros, conversas telefônicas com interferências ou em ambientes barulhentos, tudo isso contém ruídos. Quando isso acontece há a necessidade de repetição da mensagem, para garantir a correta interpretação da mesma. Em todo processo de comunicação está sempre presente algum grau de ruído.

A figura abaixo permite representar graficamente o processo de comunicação como um todo.

Figura 1 - Sistema de Comunicação



Fonte: Chiavenato (2005, p.151)

Nesse sentido, Chiavenato (2005) resume que a comunicação é um processo que exige um emissor que transmite a mensagem por meio de um canal a um receptor que decodifica a mensagem para o destinatário e este envia de volta com algum retorno. Assim, ambas as partes envolvidas são emissoras e receptoras no processo da comunicação.

2.1.2 Níveis e fluxos de comunicação

Todas as organizações, independente de seus modelos administrativos, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, planejamentos e ações.

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (KUNSCH, 2009, p.64).

Segundo Kunsch (2009), existem níveis e fluxos de comunicação nas organizações, considerados aspectos importantes para o entendimento do processo de comunicação organizacional.

Os níveis de comunicação são: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico. A autora destaca que esses níveis se referem às habilidades e às dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) de os indivíduos se inserirem no processo de comunicação, como emissores e receptores de informações, como também o convívio e a comunicação com outros membros de uma mesma organização e de outras organizações e com os processos e meios técnicos presentes no ato comunicativo.

Os fluxos de comunicação são classificados como:

- DESCENDENTES: é o que carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização. Geralmente as informações sofrem modificações em cada nível hierárquico, por razões culturais e de poder.

- ASCENDENTES: esse fluxo faz o caminho inverso ao descendente, levando informações geradas dos níveis hierárquicos inferiores para o topo diretivo da organização.

- LATERAL OU HORIZONTAL: se dá entre as pessoas, áreas e departamentos situados no mesmo nível hierárquico.

- TRANSVERSAL: esse fluxo de comunicação não respeita limites hierárquicos e acontece em todas as direções. Ele está presente em organizações menos burocráticas e com programas participativos e interdepartamentais.

- CIRCULAR: esse acontece com mais frequência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, seguindo praticamente em todas as direções.

Os fluxos de comunicação ocorrem através de instrumentos de comunicação como o oral, para um relacionamento face a face, os impressos que podem ser boletins, jornais, relatórios e outros documentos, os audiovisuais como vídeos e televisões corporativas e os meios digitais, onde nesses se convergem inúmeros meios de comunicação.

2.1.3 Barreiras da comunicação

Difícilmente a comunicação ocorre sem problemas, quase sempre existem barreiras à comunicação e estas fazem com que a mensagem enviada e a recebida sejam diferentes.

Para Chiavenato (2005), barreiras são restrições ou limitações que ocorrem durante o processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar intacto ao seu destino. Os sinais podem sofrer perdas, distorções, ruídos, interferências, como também ampliações ou desvios.

As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, dificultando o intercâmbio de comunicação nas organizações e impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens.

Dentro do processo da comunicação existem três problemas principais de transformação da mesma, que segundo Chiavenato (2005, p. 153) são:

Omissão: significa a supressão de aspectos das mensagens, mantendo o sentido da mensagem íntegro e inalterado. Pode ocorrer quando o receptor não tem capacidade suficiente para captar o conteúdo inteiro da mensagem e somente recebe ou passa o que pode captar. É intencional quando tem capacidade, mas pretende passar apenas uma parte da mensagem. A omissão é mais frequente nas comunicações ascendentes, devido ao seu enorme volume.

Distorção: significa uma alteração no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema. Pode ser causada pela chamada “percepção seletiva” das pessoas: cada pessoa seleciona, consciente ou inconscientemente, os estímulos e informações que lhe interessam e passa a percebê-los seletivamente, omitindo os demais. Pode ocorrer também devido às diferenças de interesses e de pontos de vista. Nesse sentido, a distorção ocorre, frequentemente, tanto nas comunicações horizontais como nas verticais (ascendentes ou descendentes), devido aos diferentes objetivos e valores das unidades organizacionais e dos níveis organizacionais.

Sobrecarga: ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior que a sua capacidade de processá-las. A sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

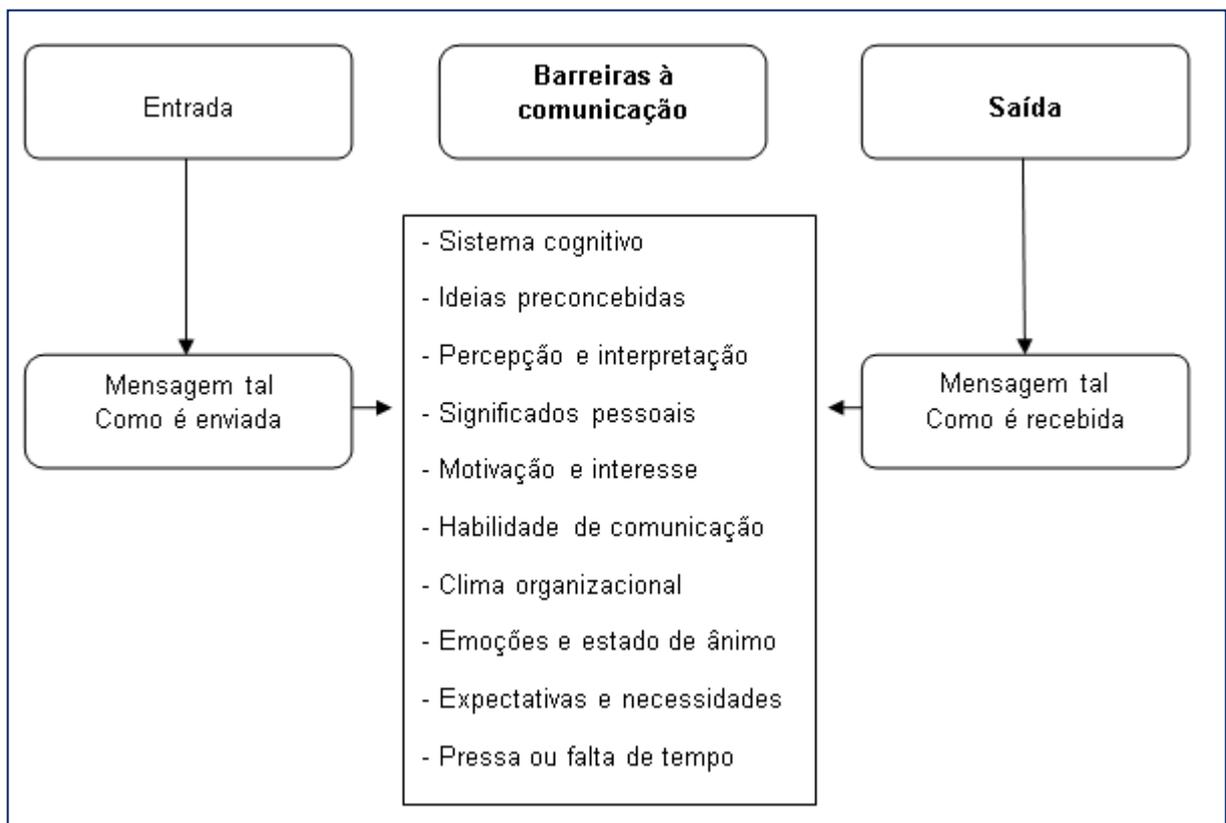
Com isso pode-se concluir que as comunicações dentro das organizações não são perfeitas, pois são transformadas ou alteradas ao longo do processo, desde o emissor até o receptor da mensagem, fazendo com que este, quase sempre receba algo diferente do que foi realmente enviado, transformando assim a intenção do processo de comunicação.

Para Lacombe (2011), boa parte dos problemas nas organizações são causados por comunicações inadequadas ou falhas, pois todo processo de comunicação é falho e sujeito a distorções.

Outro obstáculo da comunicação é a falta de retorno (feedback), pois é este que garante a realimentação e o fluxo das mensagens. O retorno é fundamental para acertar falhas e possíveis erros no processo de comunicação, pois uma informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta.

A figura a seguir mostra as barreiras que podem existir ao processo de comunicação segundo Chiavenato (2005):

Figura 2 - Barreiras ao processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (2005, p.154)

Para melhorar a eficácia da comunicação nas organizações há duas habilidades gerenciais importantes que são: primeiro, saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente e, segundo, saber transmitir, isto é falar ou sinalizar a mensagem para que ela possa ser corretamente interpretada por quem a receba (CHIAVENATO, 2005).

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO

A importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento certo, de forma que seja atingido o objetivo desejado, é um desafio para as organizações.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22).

Para Silva (2010, p.15):

Comunicação Interna é todo tipo de fluxo de informações ocorridos dentro de uma empresa, numa relação de troca entre os funcionários, chefes, departamentos e todos os níveis que compõem a organização. Como resultado dessa troca, os colaboradores ficam mais motivados e integrados e o fluxo de informações ocorre com mais clareza e agilidade.

Entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram. (A IMPORTÂNCIA, 2013).

Outra função da Comunicação Interna é melhorar a motivação e a integração no ambiente de trabalho, orientando para uma melhor qualidade do servidor, através de um ambiente mais agradável.

Como parte integrante da organização e como produto que direciona e motiva os funcionários, a Comunicação Interna deve operar de acordo com o que se espera como resultado de suas ações (SILVA, 2010).

Segundo Melo (2006) a comunicação interna surgiu pela necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na organização, fazendo-os sentir-se parte dela. Pode ser considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente entre gestores e funcionários.

Ainda para Melo (2006), compreender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos da organização, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Para se atingir o objetivo pretendido, no momento certo, a comunicação deve fluir de forma eficiente, e é este um desafio para as organizações.

A autora ainda apresenta quatro objetivos principais da comunicação interna para as organizações:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da organização;
- Possibilitar aos colaboradores de uma organização o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- Facilitar a comunicação organizacional, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

É importante destacar que apenas discursar com os funcionários não é exercer comunicação interna. As relações de trabalho, a integração com a equipe, o comprometimento e o respeito, acontecem se existirem ações efetivas capazes de unir tudo isso. Uma organização que não souber se comunicar com seus funcionários com o envolvimento necessário, dificilmente chegará ao destino desejado.

Segundo Meira e Oliveira (2004), no ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na organização, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que um novo funcionário inicia, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da organização. Para isso, existem diversos instrumentos, que vão desde a informação direta fornecida pelos colegas de seção e chefias até os chamados *house-organs* (jornais ou revistas destinadas ao público interno). O essencial é que seja transmitido aos funcionários a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos trabalhos da organização, criando um clima de parceria e de confiança.

Lacombe (2011), ressalta a importância da comunicação nas organizações e diz que a boa comunicação entre os colaboradores é fundamental para obter os resultados desejados.

Segundo Crainer¹ (*apud* LACOMBE, 2011, p. 290) complementa dizendo que:

- é preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos em curto e longo prazo no desempenho empresarial;
- a comunicação é o caminho direto para a inovação;
- a comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas;
- a comunicação torna a vida mais simples;
- [...]. A comunicação honesta é sempre a melhor atitude em longo prazo, apesar de tentações ilusórias de curto prazo.

As organizações necessitam de uma boa comunicação interna para a realização de um bom trabalho, assim como necessitam de recursos financeiros e tecnológicos. As informações administradas de forma eficiente e as ideias compartilhadas entre todos, garantem a troca de conhecimentos e possibilitam o alcance dos objetivos da organização.

Conclui-se que a comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro da organização, ela é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento de uma pessoa para outra, de um departamento para outro. A busca constante pela valorização da comunicação interna deve ser vista como uma estratégia básica dos gestores que desejam a efetividade de sua organização.

2.3 INTERAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

O papel primordial dos gestores públicos é o de facilitar a comunicação, estimulando interações constantes e positivas entre seus funcionários. O sucesso das organizações está intimamente relacionado com uma comunicação rica e informal.

Kunsch (2009, p. 63 e 64) diz que organização e comunicação são:

Os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram. A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações,

¹ CRAINER, Stewart. Jack Welch. **Dez segredos do gestor mais eficaz do mundo**. Portugal: Abril/Controljournal Editora, 1999. p.94.

coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento.

A comunicação passa a ser caracterizada por conceitos, métodos e por uma explosão de novas teorias e ampliação do campo de pesquisa, surgindo dessa forma a consciência da necessidade da comunicação organizacional como uma função básica dentro das organizações, sendo assim a comunicação se volta para facilitar os processos de compartilhamento do conhecimento.

Um número cada vez maior de meios de comunicação são colocados à disposição das organizações para tornar possível a troca de informações, facilitando a comunicação, tanto no âmbito interno, quanto no externo.

A comunicação organizacional é considerada muito significativa na relação entre organização, sociedade e funcionários, pois o sucesso da organização vai depender da capacidade de comunicação com o meio ambiente e seus espaços internos e externos. Ela está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.

Funcionários devidamente orientados, poderão prestar serviços que assegurem uma boa imagem junto ao público externo, ou seja, a população.

Para Jacomini (2011), a comunicação bem estruturada é resultado de um trabalho em equipe entre os setores que o compõem. A interação e a integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação são fundamentais para consolidar o relacionamento de uma organização.

Jacomini (2011), ainda complementa que a comunicação é uma ferramenta de grande importância para qualquer organização e determinante para o sucesso da mesma, independente do porte e da área de atuação. Ela é uma ferramenta estratégica, pois muitos dos erros que ocorrem podem ser atribuídos as falhas de comunicação. Um sistema de comunicação interna eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e a cultura organizacional.

Segundo Vieira (2004), o enorme avanço tecnológico vem criando uma nova sociedade baseada na disseminação rápida e ampla da informação. O resultado imediato disso foi que a produção cultural, que até então era restrita aos meios tradicionais, expandiu-se, possibilitando assim o desenvolvimento de novas formas de comunicação, sobretudo a organizacional.

Um exemplo do avanço tecnológico da informação é a internet, pois nenhum meio de comunicação teve tanto impacto na cultura da humanidade quanto essa mídia que se tornou um instrumento fundamental da comunicação contemporânea.

Para que haja uma maior interação entre comunicação e organização existem alguns pontos importantes que Meira e Oliveira (2004), salientam:

- a) Prioridade à comunicação: qualidade que assegure sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da organização;
- b) abertura da alta direção: disposição da chefia de abrir informações essenciais garantindo elementos básicos a todos;
- c) processo de busca: pro atividade de cada colaborador em buscar as informações de que precisa para seu trabalho;
- d) autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de "jogos de faz de conta" e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores para eficácia da comunicação;
- e) foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, intensificando o processo de comunicação;
- f) individualização: consideração às diferenças individuais assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na organização;
- g) competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- h) velocidade: rapidez na comunicação interna para sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- i) adequação tecnológica: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando aumento da qualidade da comunicação e fortalecendo a força do grupo.

Segundo Argenti (2011), os gestores precisam reconhecer que, se fornecerem as informações necessárias aos seus funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho e serão capazes de levar adiante as metas da organização.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Lacombe (2011), as organizações podem ensinar sua cultura através de documentos escritos, por meio de reuniões, seminários, palestras. A cultura dentro da organização é um recurso e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os equipamentos, os recursos financeiros e humanos.

Segundo Schein² (*apud* LACOMBE, 2011, p. 276) define a cultura organizacional como sendo:

Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

O autor diz também que as decisões de uma organização são tomadas de acordo com um quadro de referências, determinado por sua cultura e a condução da equipe de trabalho e suas ações na busca dos resultados são regidas por essa cultura, que quando bem definida garante a firmeza das ações e decisões, proporcionando melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

A cultura é transmitida pela herança social e não pela biológica e é aprendida através de um processo chamado de socialização, sendo assim, o ser humano é o resultado do meio cultural em que foi socializado. A cultura vem a ser a soma de tudo aquilo que é aprendido, como línguas, crenças, valores, ideologias, hábitos, costumes e que facilitam o enfrentamento dos problemas diários. Ela faz com que as pessoas se adaptem e se desenvolvam no ambiente onde estão inseridas. Assim podemos afirmar que toda criação humana é uma manifestação da cultura.

Cada organização tem sua própria cultura, que é manifestada por seus membros, mas mesmo assim, está sempre sofrendo influência das culturas existentes em seu redor.

Para Dias (2013), a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização tem em comum.

² SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

“Tudo aquilo que o ser humano consegue aprender, fazer, usar, produzir e conhecer nos grupos sociais aos quais pertence: é cultura.” (DIAS, 2013, p. 41).

Podemos dizer que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhadas que interage com as pessoas, com as estruturas da organização, com os processos de tomada de decisões e com os sistemas de controle para produzir normas de comportamento.

É importante sempre que haja harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo, sendo que este é uma maneira particular de um administrador se comportar, com as limitações que lhe impõem a cultura organizacional, e guiado por sua filosofia pessoal.

Os diversos elementos que constituem a cultura da organização, como a forma e o estilo de administrar, transmitem valores e filosofias, socializam os colaboradores, e motivam o quadro de pessoal tornando mais fácil a adequação do grupo e o seu compromisso com as metas fundamentais da organização.

A cultura da organização não é estática e permanente, mas sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas. Certas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada a padrões antigos e já ultrapassados. Mudar apenas a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamentos dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional. (CHIAVENATTO, 2003, p. 373).

Ainda Chiavenato (2005), em sua obra Gerenciando com as pessoas diz que a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação diárias e integração interna, e isso funcionaria bem a ponto de transmitir a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

A cultura organizacional mantém-se e modifica-se nas pessoas e através delas, e o grande desafio está em como conseguir mudar a mentalidade dos funcionários na organização, por onde e com quem começar. O correto é iniciar com mudanças de atitudes, estratégias e relacionamentos. Quando uma organização decide implantar um novo processo, estará sujeita aos padrões internos já

estabelecidos como corretos na mente dos funcionários, ou seja, a cultura organizacional (VIEIRA, 2004).

Nesta cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação e é neste contexto que entrará novas ideias. É importante para que novas formas de trabalho consigam alcançar os resultados esperados, que seja feita uma análise das formas já existentes de comunicação, levando em conta que a falta de gestão de conhecimento e comunicação geram resultados impróprios em outros planos da organização.

A constante entrada de novas tecnologias nas organizações geram grandes impactos em seus funcionários, e a comunicação passa a exercer um papel importante e intenso nesse processo, sendo um fator decisivo na aplicação de novas estratégias, reestruturações internas e principalmente para o equilíbrio entre os interesses da organização e seus funcionários. A partir do momento que a comunicação começa a integrar departamentos diferenciados, desenvolve possibilidades expressivas que enriquecem a cultura organizacional (VIEIRA, 2004).

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

“O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações.” (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

Quando falamos em clima organizacional, estamos falando em nível de motivação dos funcionários, pois o clima organizacional vem a ser uma consequência do estilo de administração da organização.

Brum (1995, p. 57 e 58) nos diz que:

Clima é a percepção das pessoas sobre a empresa, baseada em fatores como clareza de objetivos, integração, comunicação, remuneração, treinamento, processo decisório, orientação para o desempenho profissional e estilo gerencial. É como as pessoas sentem a empresa, mostrando o nível de motivação que faz com que reajam a essa percepção.

Ainda Brum (1995), afirma que fazer com que os funcionários enfrentem cenários de mudança, trabalhando em função dos mesmos objetivos e

identificando-se com novos conceitos, tem levado as organizações a perceberem que há necessidade de implantação de programas de comunicação interna, e estes devem ser coerentes com a cultura da organização.

Estudar o clima de uma organização é medir o nível de motivação de seus funcionários em relação a organização, saber o que pensam, pois o clima organizacional é consequência do estilo de administração de cada organização, como clareza de objetivos, integração e comunicação, desenvolvimento de recursos humanos, vitalidade organizacional, entre outros.

Para Lacombe (2011), o clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da organização. Ele está ligado à motivação, à lealdade e à identificação com a organização, à colaboração e o relacionamento entre colegas, à facilidade das comunicações internas, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe de trabalho.

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Esse ambiente tem as seguintes características: existe absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.³ (SPENCER STUART & ASSOCIATES, 1983 *apud* LACOMBE, 2011, p. 284).

O clima organizacional se explica com a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. A maneira com que os funcionários se comportam e como se sentem dentro da mesma influencia no clima, assim pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável ou negativo e desfavorável, quando é frio. Então, podemos dizer que o ambiente psicológico existente na organização é resultado do estado motivacional das pessoas.

A maneira com que cada um se trata e se comunica dentro da organização, influencia na definição da cultura e do clima organizacional. Algumas pessoas se identificam mais, outras não se identificam muito e assim vai se chegando ao clima da organização. O clima organizacional significa o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização.

³ SPENCER STUART & ASSOCIATES. Relatório do verão de 1983.

3 MÉTODO

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 83) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

De acordo com Gil (2002), a metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as características de cada pesquisa, requerendo para isso a apresentação de informações acerca de alguns aspectos como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

Ainda para Marconi e Lakatos (2003), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, mas no entanto, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Com essas afirmações pode-se concluir que a utilização de métodos científicos não é de competência exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

A seguir será apresentado o delineamento desta pesquisa, através do método utilizado, a população e amostra, bem como a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa nos proporciona estudos e respostas relacionadas aos problemas propostos. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 155) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para este trabalho a pesquisa desenvolvida foi de natureza exploratória, com o objetivo de medir o grau de satisfação e verificar se há falhas na comunicação interna entre os setores da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, através da modalidade de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade.

As pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, destinando-se a torná-lo mais claro ou a constituir hipóteses. Tem como objetivo principal o desenvolvimento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível e possibilita os mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa, que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A abordagem usada foi a quantitativa que, segundo Zanella (2009), é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos e também “procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos.” (Zanella, 2009, p.77).

A pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. (ZANELLA, 2009, p. 77).

Para a coleta das informações necessárias, foi elaborado um questionário estruturado, autoaplicado, com respostas fechadas onde foram apresentadas 21 afirmativas cujas respostas seguiam uma escala de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente, a fim de que o respondente escolhesse a melhor resposta acerca de seu ponto de vista. Também foi composto por 4 questões abertas onde apresentou-se a pergunta ao respondente, de modo a deixá-lo à vontade para expressar suas ideias, sem restrições para tal.

Para Hill (2002), questionário é um instrumento de coleta de dados e consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, constituído por uma série de perguntas preferenciais que, segundo Zanella (2009), buscam avaliar a opinião de alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática da pesquisa. O questionário também é um instrumento que proporciona o alcance de um número maior de pessoas, garante o anonimato e não expõe os pesquisados à influencia do pesquisador.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Roesch (2005), população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar. A Prefeitura Municipal de Fagundes Varela conta hoje com 132 servidores, além dos cargos eletivos de prefeito e vice-prefeito. O quadro funcional contempla 106 cargos efetivos, 14 Cargos em Comissão, 7 estagiários e 5 contratos por prazo determinado, além dos cargos eletivos de Prefeito e Vice-prefeito.

O questionário foi delimitado apenas para os cargos efetivo e cargos em comissão num total de 120 funcionários e gestores das Secretarias e Gabinete Municipal, com idades entre 18 e 65 anos, de ambos os sexos. Dentre os respondentes o retorno foi de 87 questionários, sendo que 2 foram invalidados por falta de respostas. A análise foi de 85 questionários perfazendo um total de 70,83% da população pesquisada.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com 6 questões fechadas sobre o perfil da equipe e mais vinte e cinco perguntas, sendo vinte e uma afirmativas usando a escala de likert e mais quatro abertas. Algumas das questões foram baseadas no questionário elaborado pela autora Elaine Bez Birolo Casagrande em seu Trabalho de Conclusão de Curso pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Outras foram elaboradas pela autora com base nas teorias apresentadas no trabalho.

Segundo Malhotra (2001, p. 255) escala de Likert, pode ser definida como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.

O questionário passou por duas revisões do orientador, além de ter sido aplicado um pré-teste com 5 funcionários de diferentes gêneros e secretarias para avaliar se as questões eram compreensíveis e o mesmo foi bem aceitável não havendo problemas de interpretação.

A partir do momento em que nenhum servidor apontou dificuldades em responder o questionário e após ter sua aplicação autorizada pelo prefeito municipal, o mesmo foi entregue pessoalmente aos respondentes com um prazo de 4 dias para retorno.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada no período de 13 a 16 de abril de 2015, sendo que alguns dos resultados obtidos foram analisados e demonstrados através de gráficos elaborados no *software* de planilha eletrônica - Excel. Também foram apresentadas tabelas usando a média ponderada, demonstrando um resultado geral de toda equipe e por perfil.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

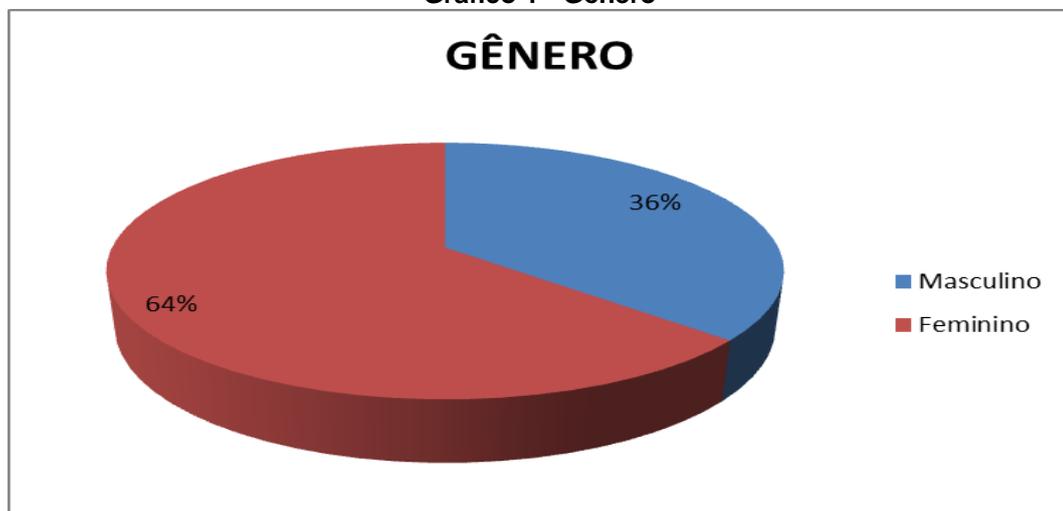
Neste tópico serão apresentados os resultados de análise da pesquisa realizada com os servidores Efetivos e Cargos em Comissão envolvendo todas as Secretarias e setores da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela.

4.1 PERFIL DA EQUIPE

O perfil do funcionário visa estabelecer o conhecimento de alguns aspectos básicos do respondente, tais como gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço na prefeitura, secretaria onde está lotado e forma de ingresso.

Em relação ao gênero, dos 85 respondentes, pode-se perceber que 64% são do sexo feminino e 36% do sexo masculino. A grande maioria das mulheres concentra-se na Secretaria da Educação, mais especificamente na Escola Municipal, pois os cargos da educação, historicamente são mais ocupados por mulheres. A Secretaria da Saúde e Secretarias do centro administrativo também concentram um maior número de servidoras mulheres, pois os cargos condizem mais com o sexo feminino e são mais procurados pelo mesmo. Já a Secretaria de Obras e Agricultura é composta por um público masculino, tendo apenas cargos de chefia do sexo feminino. Isso ocorre devido ao tipo de trabalho que é realizado nessas secretarias, sendo um serviço mais braçal.

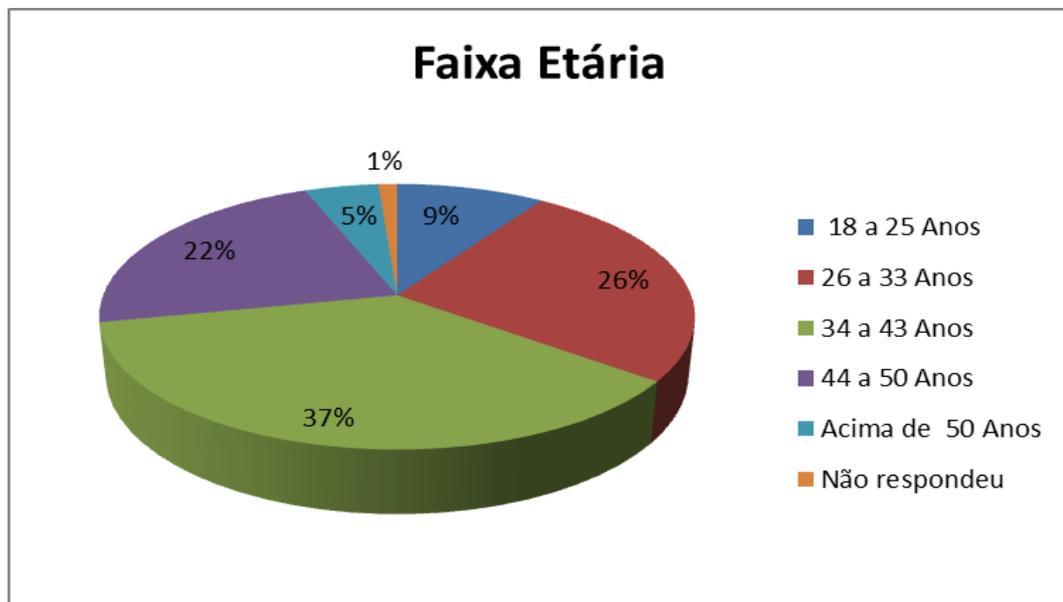
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a faixa etária, o percentual de servidores acima de 50 anos é de 5%. A faixa que vai dos 18 aos 25 anos é de 9%. Dos 44 a 50 anos o percentual é de 22%, seguido da faixa etária de 26 a 33 anos que corresponde a 26%, enquanto o mais alto é dos 34 aos 43 anos, perfazendo um total de 37%, sendo que 1% não respondeu. Dos servidores que possuem idade acima de 44 anos, alguns estão na prefeitura há mais de 20 anos. O motivo se deve ao fato da estabilidade, de um plano de carreira no serviço público e por terem família no município, permanecendo até a aposentadoria.

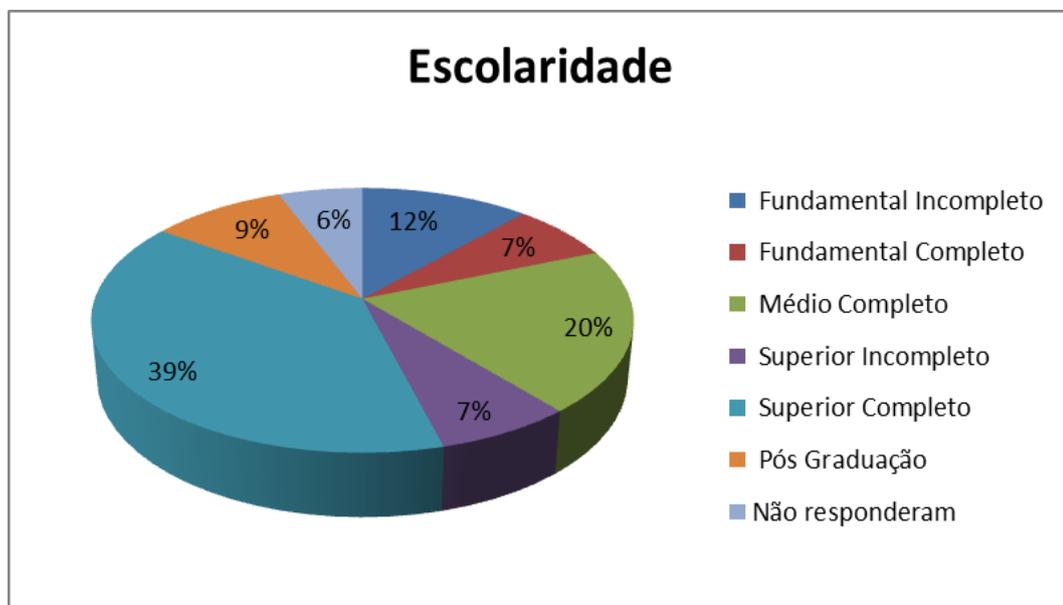
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autora

No quesito escolaridade pode-se observar que a maioria, 39%, possui nível superior completo, 9% são pós graduados, 7% possuem superior incompleto, 20% ensino médio, 7% fundamental completo e 12% fundamental incompleto. 6% não responderam este dado. Uma constatação do alto índice de funcionários com nível superior, independente do gênero, se dá pelo fato de que a pessoa com maior nível de escolaridade tem mais chances e oportunidades de inclusão no mercado de trabalho. Além disso, alguns cargos exigem ensino superior, sendo que em outros não são exigidos, porém há a necessidade pessoal de estar sempre em constante aperfeiçoamento.

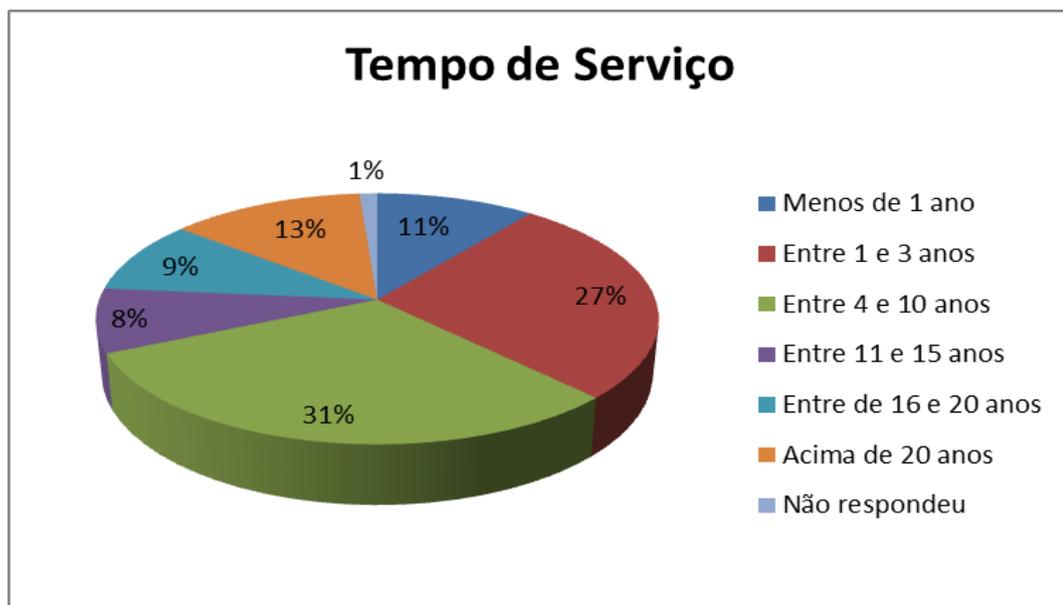
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao tempo de serviço 11% dos respondentes estão a menos de um ano no serviço público, 27% entre 1 e 3 anos, 31% sendo a maioria e estão entre 4 e 10 anos, 8% entre 11 e 15 anos, 9% entre 16 e 20 anos, 13% estão a mais de 20 anos na prefeitura e 1% não respondeu. Tanto para os respondentes com menos tempo de serviço até para os que possuem um tempo superior a 20 anos o serviço público é compreendido como uma forma de ter estabilidade, o que justifica o ingresso e a permanência no serviço público. Além do mais, por ser um município pequeno não há muitas outras oportunidades de emprego. Assim, tanto para os que residem em Fagundes Varela quanto para os que se deslocam das cidades vizinhas para trabalhar na prefeitura, ambos procuram a estabilidade e um plano de carreira.

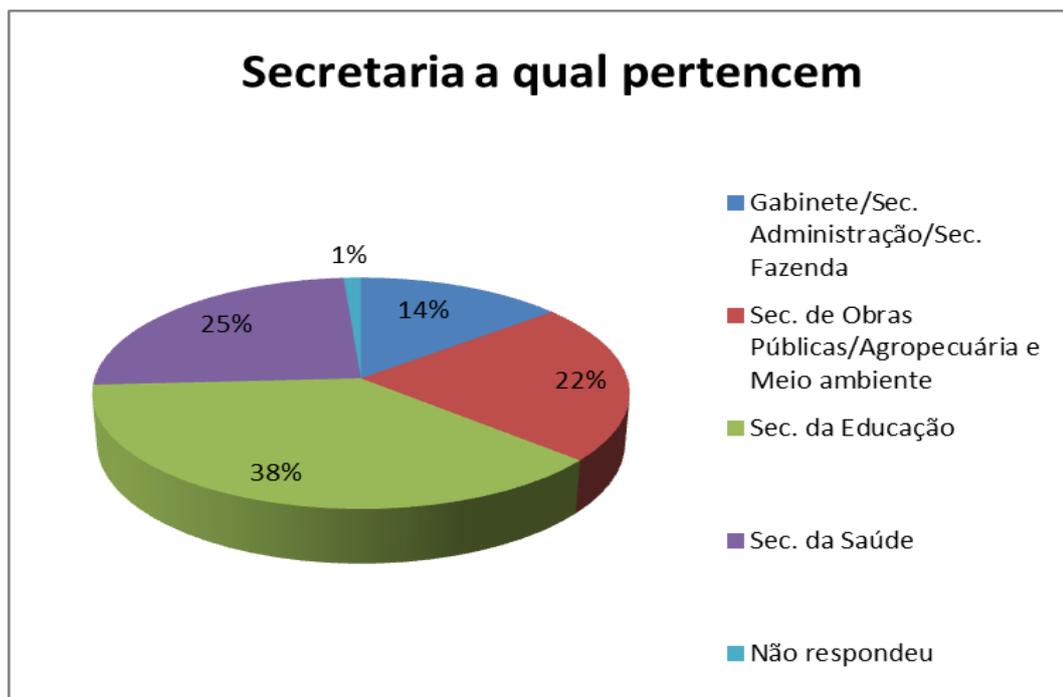
Gráfico 4 - Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a secretaria a qual cada um pertence, pode-se observar que 14% fazem parte do Gabinete, Secretaria da Administração e Fazenda, 22% fazem parte da Secretaria de Obras e Agropecuária/Meio Ambiente, 38% estão na Secretaria da Educação e os outros 25% na Secretaria da Saúde, 1% não respondeu. Juntou-se algumas secretarias, pois as mesmas possuem o mesmo perfil de trabalho, sendo de áreas afins. As secretarias da Fazenda, Administração e Gabinete trabalham no centro administrativo e tem uma grande ligação nos processos diários de trabalho. Igualmente as Secretarias de Obras e Agropecuária/Meio Ambiente, que praticamente possuem as mesmas funções e trabalhos correlatos.

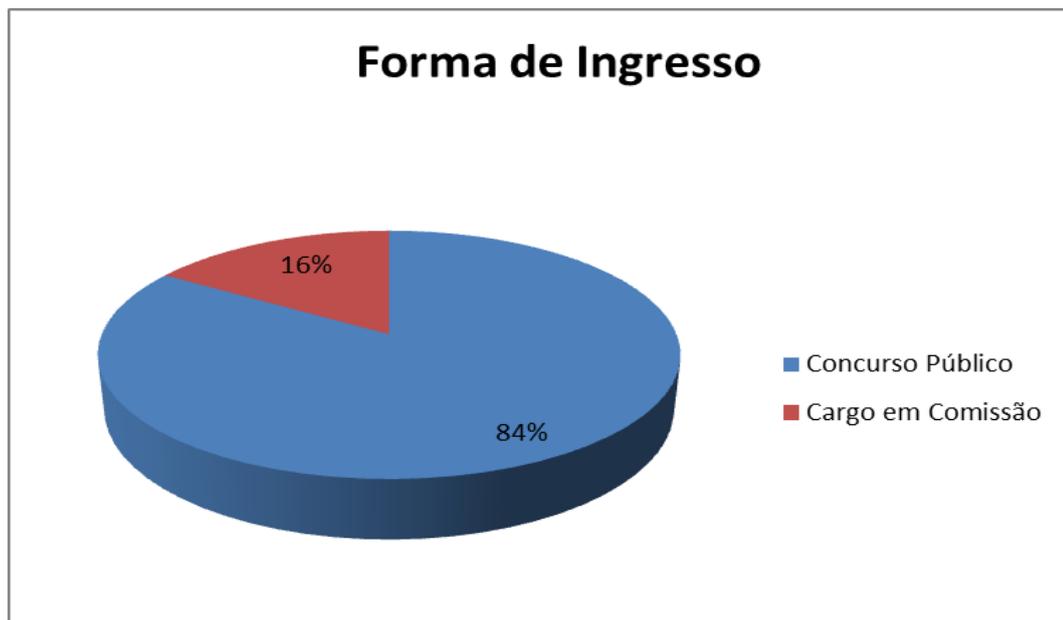
Gráfico 5 - Secretaria a qual pertencem



Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando a análise do perfil da equipe pesquisada temos ainda a forma de ingresso na prefeitura. Pode-se observar que a maioria ingressou por concurso público num percentual de 84%, enquanto 16% são Cargo em Comissão. Estes ocupam menor porcentagem por serem cargos de chefia e assessoramento, os quais no quadro de pessoal ocupam menor número. Já os concursados são a maioria por ocuparem todos os demais cargos do quadro.

Gráfico 6 - Forma de Ingresso



Fonte: Elaborado pela autora

4.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PREFEITURA E SUAS SECRETARIAS E SETORES

Para analisar a comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela como um todo, foi elaborado 21 afirmativas e entregue aos servidores Efetivos e Cargos em Comissão num total de 120, para que marcassem quanto ao grau de concordância, usando uma escala que foi desde o discordo totalmente, até o concordo totalmente. Também foram apresentadas 4 questões abertas, onde podiam dar sugestões. A seguir é apresentada a opinião dos pesquisados através de tabelas com médias ponderadas.

4.2.1 Demonstração da média geral de todos os pesquisados.

Tabela 1 - Demonstração da média geral de todos os pesquisados.

AFIRMATIVAS	Média Geral da Equipe
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	3,86
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	3,73
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,65
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	3,92
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	4,02
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	3,74
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	3,59
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	3,61
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	3,55
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,33
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,31
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	4,14
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,06
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,25
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,61
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	3,94
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,26
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,19
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	3,81
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	3,42
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	3,55

Fonte: elaborado pela autora

Analisando de maneira geral a comunicação interna na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, podemos considerar que os pesquisados concordam em parte com a forma de se comunicar no ambiente de trabalho, considerando que deve haver um processo de melhoria em todos os aspectos que envolvem a comunicação.

Quando se fala na capacidade de receber informações, captar as mensagens e repassá-las de maneira correta, os respondentes se autoestimaram. A maioria acredita que tem capacidade, mas ao mesmo tempo se contradizem com a questão 17, pois afirmam que frequentemente ocorrem distorções na comunicação passada dos superiores aos funcionários, sendo que a média ficou abaixo do contexto geral.

Os funcionários concordam que há distorções. Isso pode ocorrer por vários motivos. As pessoas podem ouvir somente o que querem e o restante desconsiderar. Há também resistência às mudanças e aos costumes, não querendo quebrar paradigmas já estabelecidos. Outro motivo é a avaliação que se faz da pessoa que emite a informação e da relação que há entre emissor e receptor. Também pode ocorrer falta de clareza e objetividade na hora de passar as informações. A insegurança em relação ao assunto a ser tratado, tanto para quem informa como para quem recebe, também pode gerar distorções.

4.2.2 Demonstração da média por gênero.

Tabela 2 - Demonstração da média por gênero.

continua

AFIRMATIVAS	NOTA MÉDIA	
	Sexo Feminino	Sexo Masculino
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	3,90	3,91
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	3,52	3,80
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,55	3,62
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	3,71	3,82
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	4,00	3,83

Tabela 2 - Demonstração da média por gênero.

AFIRMATIVAS	conclusão	
	NOTA MÉDIA	
	Sexo Feminino	Sexo Masculino
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	3,58	3,78
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	3,42	3,93
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	3,52	2,17
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	3,65	3,39
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,26	4,43
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,13	4,46
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	3,97	4,15
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,13	4,00
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,61	3,02
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,61	4,65
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	3,94	3,94
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,52	3,15
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,42	3,06
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	3,41	4,31
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	3,65	3,39
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	3,45	3,75

Fonte: elaborado pela autora

Analisando as médias por gênero, conclui-se de maneira geral que a comunicação interna, tanto para homens quanto para mulheres, possui uma avaliação em que os pesquisados concordam em parte com o teor dos aspectos avaliados.

No quesito relacionamento entre colegas e superiores a média dos homens foi mais elevada, ficando visível que os homens conseguem manter um relacionamento melhor com os colegas e superiores do que as mulheres, pelas características em que se identificam no convívio diário no ambiente de trabalho. É importante salientar também que existe um percentual maior de mulheres do que homens atuando na prefeitura. Considerando que o equilíbrio poderia ser um fator que facilitaria as relações entre os gêneros teríamos menos conflitos, melhorando o clima organizacional.

Quanto as formas de comunicação serem suficientes para o processo comunicacional entre os setores, a média das mulheres ficou bem acima dos homens, sendo que para eles as mesmas não são suficientes, talvez por estarem concentrados na sua grande maioria no setor de obras, no qual as formas de comunicação não são tão utilizadas ou se usadas são de maneira informal. Essa realidade ocorre, provavelmente, pela existência de uma rotina pré-estabelecida que se torna permanente dentro de uma mesma concepção.

Na questão 14 que trata sobre os ruídos diários serem prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz, as mulheres concordam mais do que os homens que os ruídos são prejudiciais. Isso também se deve ao fato de que a maioria dos homens se concentra na Secretaria de Obras e Agropecuária, não necessitando tanta concentração para a realização das tarefas, sendo que os ruídos passam despercebidos.

4.2.3 Demonstração da média por idade.

Tabela 3 - Demonstração da média por idade.

AFIRMATIVAS	continua				
	18-25	26-33	34-43	44-50	Acima de 50
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	4,12	4,09	3,64	3,83	3,80
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	4,12	3,81	3,77	3,33	4,00

Tabela 3 - Demonstração da média por idade.

AFIRMATIVAS	continuação				
	18-25	26-33	34-43	44-50	Acima de 50
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	4,37	3,72	3,51	3,27	3,80
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	4,50	3,90	3,87	3,61	3,20
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	4,37	4,27	3,87	3,77	3,80
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	4,37	3,77	3,67	3,55	3,60
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	3,87	3,72	3,58	3,22	3,80
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	4,00	3,68	3,51	3,66	3,20
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	3,62	3,77	3,54	3,33	3,60
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,87	4,31	4,35	4,22	4,20
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,75	4,31	4,45	4,00	3,80
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	4,12	4,22	4,22	3,94	4,00
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,50	4,27	3,83	3,88	4,40
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,50	3,27	3,51	2,44	3,80
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,87	4,68	4,58	4,44	4,60
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	4,25	4,13	4,16	3,27	4,40
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,12	3,13	3,48	3,11	3,20
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	2,75	3,09	3,29	3,22	3,00
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	4,25	4,09	3,96	3,00	3,80

Tabela 3 - Demonstração da média por idade.

AFIRMATIVAS	conclusão				
	18-25	26-33	34-43	44-50	Acima de 50
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	3,00	3,31	3,67	3,27	3,40
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	3,62	3,68	3,64	3,27	3,20

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando a tabela acima, nota-se que o público mais jovem, compreendido entre 18 a 25 anos, ficou com as médias bem mais elevadas do que as demais faixas etárias.

Na questão 11 percebe-se que houve uma diferença significativa na média do grupo mais jovem em comparação com o grupo mais velho quanto ao entendimento das informações que recebem dos colegas. Os mais jovens concordam que possuem capacidade de captar as informações que recebem, sendo que os mais velhos pensam de maneira diferente. Essa constatação pode ser reflexo da autoconfiança dos mais jovens e por advirem de uma escolarização em que o currículo abrange aspectos educacionais voltados à formação de um sujeito mais qualificado para trabalhar em grupo. Por outro lado, a experiência e a maturidade dos mais velhos, possibilitaram respostas mais precisas em relação a capacidade de captar as informações.

Já no item 16 que trata do uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias, há uma aproximação nas médias em quase todas as faixas etárias, porém verifica-se uma variação para baixo na média dos situados na faixa dos 44 aos 50, indicando que as especificidades do local de trabalho pode ter influência sobre esse resultado.

4.2.4 Demonstração da média por escolaridade.

Tabela 4 - Demonstração da média por escolaridade.

continua

AFIRMATIVAS	Fund. Incompleto	Fund. Completo	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	4,10	3,80	3,76	3,91	3,960	3,40
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	4,10	3,25	3,64	3,91	3,62	3,60
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,66	3,50	3,41	4,25	3,56	3,20
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	4,10	3,75	3,76	4,08	3,78	4,40
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	3,60	4,25	3,64	4,16	4,15	3,40
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	4,20	3,25	3,94	4,16	3,28	4,00
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	4,20	3,00	3,58	4,00	3,25	3,80
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	4	4	3,64	4,25	3,09	4
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	4,10	2,25	3,29	4,16	3,37	3,60
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,50	4,50	4,35	4,66	4,09	4,40
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,40	4,50	4,35	4,58	4,15	4,00
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	4,30	4,25	4,00	4,41	3,96	4,20
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,50	4,00	3,64	4,16	4,09	4,20
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,80	2,75	2,94	2,83	3,31	3,20

Tabela 4 - Demonstração da média por escolaridade.

AFIRMATIVAS	conclusão					
	Fund. Incompleto	Fund. Completo	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,40	5,00	4,70	4,83	4,40	4,80
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	3,90	1,50	3,70	4,26	4,06	4,80
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,60	4,00	3,52	2,25	3,12	3,60
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,80	3,50	3,52	2,33	3,06	3,20
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	4,20	2,75	3,64	4,00	3,71	4,00
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	4,20	2,75	3,41	3,66	3,12	3,40
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	4,10	3,50	3,64	4,00	3,15	3,80

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto a escolaridade, pode-se concluir que há quase que uma homogeneidade nas médias, oscilando entre nem concordo nem discordo e concordo em parte, sendo que os outros critérios ficam praticamente despercebidos no contexto da análise. Esta constatação nos dá o entendimento que o grau de escolaridade exigido para a investidura no cargo é compatível com as funções. Assim, o nível de comunicação interna e seus fatores são próprios para cada grupo de escolaridade dentro do cargo que ocupa, ficando difícil a comparação entre eles e gerando a semelhança entre as médias.

Por outro lado, os pós-graduados tiveram médias mais elevadas, o que nos leva a crer que a formação continuada eleva o grau de esclarecimento e por consequência a compreensão dos fatores que geram a comunicação interna e sua

implicação no contexto da instituição, dando a dimensão mais precisa do que está bom e do que deve melhorar.

4.2.5 Demonstração da média por tempo de serviço.

Tabela 5 - Demonstração da média por tempo de serviço.

continua

AFIRMATIVAS	Menos de um ano	1 a 3	4 a 10	11 a 15	16 a 20	Acima de 20 anos
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	4	3,73	4,14	4,16	3,37	3,45
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	4,33	3,73	3,70	3,83	3,75	2,90
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,77	3,86	3,74	3,83	3,75	2,63
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	4,22	4,30	3,85	3,83	3,87	2,90
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	4	4,26	4,25	3,83	3,12	3,81
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	4,11	4,13	3,55	3,5	4	3
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	4,33	3,82	3,33	3,33	3,62	3,18
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	4	3,86	3,51	3,66	3,25	3,36
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	3,66	3,78	3,59	3,16	3,37	3,09
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,33	4,52	4,22	4,16	4,50	4,36
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,44	4,47	4,22	4,33	4,37	4,00
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	4,22	4,30	4,00	4,00	4,50	3,90
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,44	4,17	4,07	3,83	3,87	3,72

Tabela 6 - Demonstração da média por tempo de serviço.

AFIRMATIVAS	conclusão					
	Menos de um ano	1 a 3	4 a 10	11 a 15	16 a 20	Acima de 20
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	2,55	3,04	3,48	3,66	3,12	3,36
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,66	4,60	4,51	4,50	4,87	4,63
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	3	3,95	4,25	3,50	4,12	4,09
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,33	3,17	3,25	3,50	3,12	3,36
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,11	3,21	3,18	3,16	2,87	3,18
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	3,66	4,17	3,92	3,83	3,12	3,45
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	3,22	3,65	3,44	3,16	3,50	3,09
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	4,22	3,73	3,48	3,50	3,37	2,72

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando a tabela acima, nos itens 2 e 3 que tratam do relacionamento entre colegas e superiores e nível de comunicação de superiores com funcionários, percebe-se que os com tempo superior a 20 anos estão descontentes em relação aos que estão a menos de 1 ano na prefeitura. Isso se deve ao fato de que os que entraram recentemente têm outra visão da organização e estão ainda motivados em relação ao serviço público. Já os que estão a mais tempo perdem consequentemente o estímulo e a motivação ao longo do seu trabalho.

Quanto a questão dos ruídos diários, os que estão a menos tempo são os que menos percebem que os mesmos prejudicam a comunicação tornando-a menos eficaz. Isso pode ocorrer pelo fato de estarem a pouco tempo no serviço público e

não terem a mesma compreensão de quem está a mais tempo, com uma visão mais apurada em relação aos ruídos que afetam a comunicação.

Quanto as distorções na comunicação entre colegas, pode-se dizer que elas ocorrem no mesmo patamar para todos os respondentes, devido ter no mesmo ambiente de trabalho servidores de diferentes tempos de serviço gerando médias semelhantes.

Na questão 21 em que a afirmativa diz que há uma boa comunicação interna como um todo, percebe-se uma grande diferença novamente entre os que possuem maior tempo de serviço com os de menor tempo. Sabe-se que uma boa comunicação é o elemento-chave para a obtenção de resultados, e que ela vai tendo depreciação por parte dos servidores com maior tempo de serviço. Essa constatação deve-se ao fato de que servidores com menor tempo ingressam com expectativas maiores em relação ao seu trabalho, se comparados aos de maior tempo de serviço, que perdem conseqüentemente o estímulo ao longo do seu trabalho.

4.2.6 Demonstração da média por secretaria.

Tabela 7 - Demonstração da média por secretaria.

AFIRMATIVAS	continua			
	Gabinete/ Administração Fazenda	Obras/ Agropecuária	Educação	Saúde
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	4,16	3,90	3,62	4,00
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	3,16	3,66	3,87	3,84
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,16	3,57	3,81	3,78
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	3,33	3,71	4,12	4,05
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	4,25	3,90	4,06	3,84

Tabela 6 - Demonstração da média por secretaria.

AFIRMATIVAS	conclusão			
	Gabinete/ Administração Fazenda	Obras/ Agropecuária	Educação	Saúde
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	2,83	3,57	4,03	4,00
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	2,75	3,61	3,75	3,71
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	2,58	3,71	3,84	3,78
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	2,91	3,80	3,62	3,57
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	3,91	4,23	4,53	4,47
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	3,75	4,00	4,56	4,52
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	3,50	4,09	4,25	4,52
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	3,91	4,19	4,09	3,94
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,91	3,47	2,71	3,47
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,25	4,57	4,75	4,63
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	4,50	3,80	3,50	4,42
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,66	3,42	3,09	3,10
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,33	3,28	3,06	3,05
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	3,50	3,57	3,81	4,26
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	2,58	3,71	3,37	3,73
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	2,75	3,47	3,68	4,00

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise das secretarias, percebe-se que, no geral, há a concordância em parte quanto ao teor das afirmativas levantadas no questionário, que dizem respeito a comunicação interna. Porém, os setores que envolvem o Gabinete, a Administração e a Fazenda, nos quesitos 7, 8, 9 e 21, importância dada a comunicação, informações necessárias entre secretarias, formas de comunicação existentes na prefeitura, clareza e *feedback* das informações e comunicação interna no geral, obtiveram uma média abaixo das demais secretarias. Isso se deve ao fato de serem secretarias burocráticas e terem em suas especificidades o processo inicial e final das atividades do serviço público, como, por exemplo, o processo licitatório que envolve todas os demais setores, demandando um nível de exigência comunicacional mais avançado do que em outras secretarias para a eficiência dos resultados.

4.2.7 Demonstração da média por forma de ingresso.

Tabela 8 - Demonstração da média por forma de ingresso.

AFIRMATIVAS	NOTA MÉDIA	
	Concursados	Cargo em Comissão
1 Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.	3,88	4,00
2 Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.	3,63	4,00
3 Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.	3,52	3,92
4 Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.	3,74	3,85
5 Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.	3,84	4,14
6 É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.	3,69	3,78
7 Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.	3,56	3,57
8 As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre setores.	3,56	3,85

continua

Tabela 7 - Demonstração da média por forma de ingresso.

AFIRMATIVAS	NOTA MÉDIA	
	Concursados	Cargo em Comissão
9 Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.	3,38	3,85
10 Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.	4,45	3,92
11 Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.	4,43	3,85
12 A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.	4,11	3,92
13 O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.	4,07	4,00
14 Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.	3,14	3,71
15 Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.	4,70	4,28
16 Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.	3,85	4,35
17 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.	3,19	3,71
18 Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.	3,11	3,57
19 O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.	3,81	3,78
20 Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.	3,47	3,50
21 Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.	3,67	3,57

Fonte: elaborado pela autora.

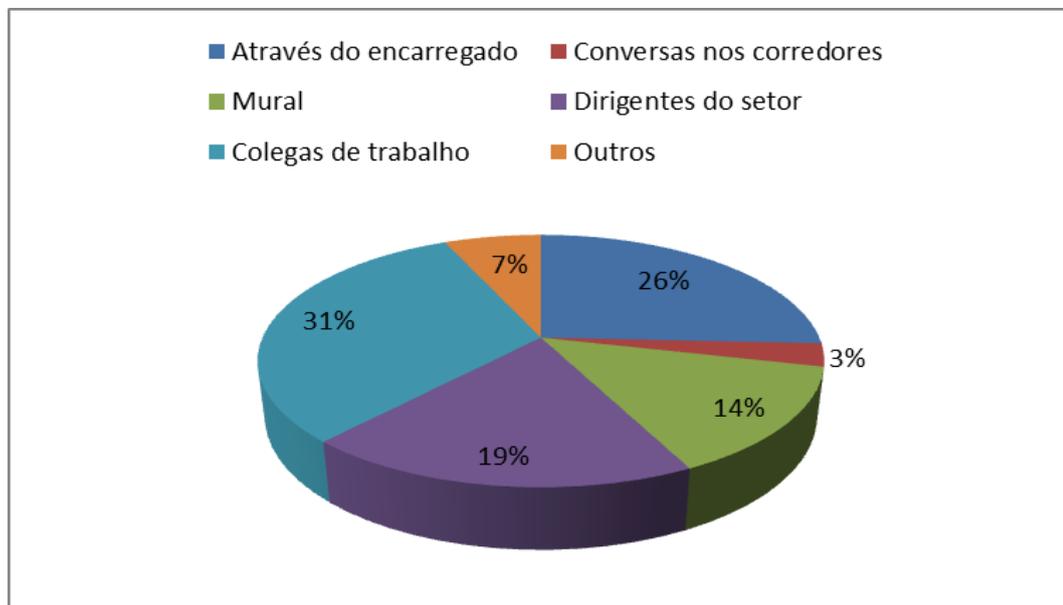
Na tabela referente a forma de ingresso, não diferentemente das demais, temos a semelhança entre as médias, as quais variam entre os critérios nem concordo nem discordo e concordo em parte, com algumas variações. Destaca-se que essas variações refletem a realidade de dois públicos distintos: os concursados por serem efetivos, passarem por um concurso público, terem estabilidade e fazerem carreira no serviço público, enquanto os cargos em comissão são temporários, de livre nomeação do prefeito e, os quais, na grande maioria, detêm funções de chefia.

As variações percebidas são em relação aos comissionados que tiveram notas mais altas do que os concursados. Isso se deve ao fato dos cargos serem de confiança da administração e, por sua vez, mais cobrados em seus trabalhos e seus resultados. De certa forma por não terem estabilidade este grupo pode ter respondido o questionário buscando não comprometer as suas atuações. Além disso, para este público as informações das chefias chegam de forma direta, gerando maior grau de comprometimento. Assim, ao responderem o questionário os comissionados podem ter realizado uma análise mais idealizada em relação aos fatores que influenciam a comunicação interna, gerando médias mais elevadas.

4.3 ONDE VOCÊ ENCONTRA AS INFORMAÇÕES QUE DESEJA SABER SOBRE O SEU TRABALHO?

Nesta questão alguns assinalaram mais de uma opção, sendo que 31% encontra através dos colegas de trabalho, 26% através do encarregado, 19% pelos dirigentes do setor, 14% no mural, 3% nas conversas nos corredores e 7% outros. Esses outros foram citados como sendo: internet, livros, site da prefeitura, jornal, computador, reuniões de equipe, assessoria jurídica, procurador jurídico, cursos, pesquisa e busca nas fontes.

Gráfico 7 - Onde encontro as informações que necessito



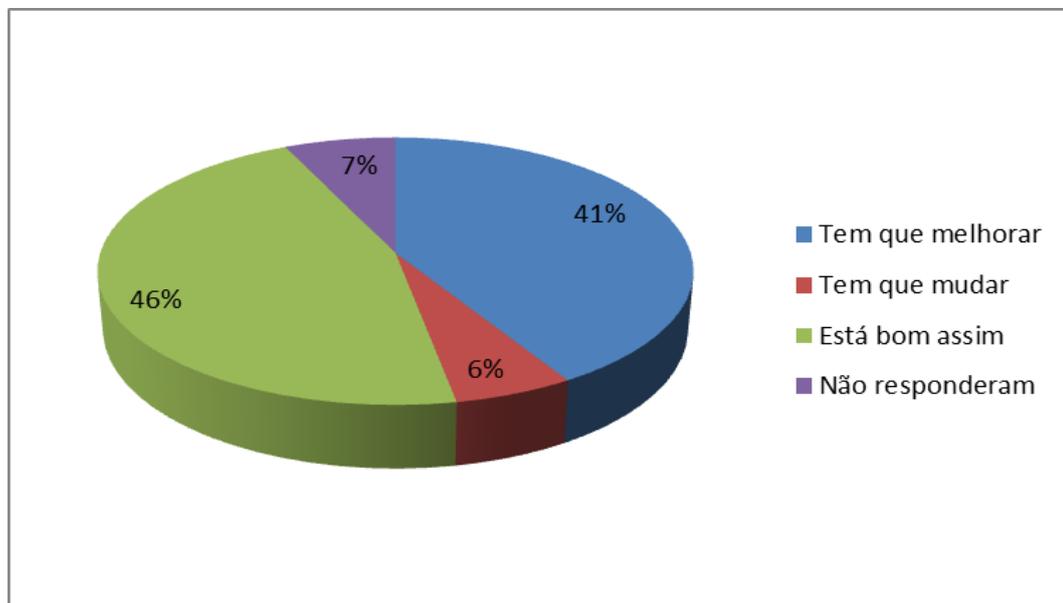
Fonte: Elaborado pela autora

4.4 VOCÊ ACHA QUE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA PREFEITURA PRECISAM SER MELHORADOS OU MUDADOS? E POR QUE?

Nesta questão 46% dos respondentes afirma estar bom assim, para 41% tem que melhorar, para 6% tem que mudar e 7% não responderam. Dos que responderam que tem que melhorar ou mudar os motivos citados foram: para melhorar o aperfeiçoamento, haver mais comunicação entre secretarias, mais comodidade nos computadores, mais clareza na comunicação, saber ouvir a informação completa para não haver distorções. Tem que melhorar para as

atividades acontecerem, pois tem pouco diálogo no geral. Porque muitas vezes os acontecimentos chegam até os funcionários através dos meios de comunicação de massa após o ocorrido. Porque as informações chegam incompletas e sem dados, não sendo possível finalizar os trabalhos. Maior integração entre secretarias. Existir uma rotina de trabalho para que a informação vá de um setor para o outro, os quais tem ligação, para que estes tomem conhecimento do que lhes é cabível. Maior comprometimento com mudança de procedimentos. Há demora no atendimento telefônico pelo fato de ter poucas linhas disponíveis.

Gráfico 8 - Meios de comunicação precisam ser melhorados ou mudados



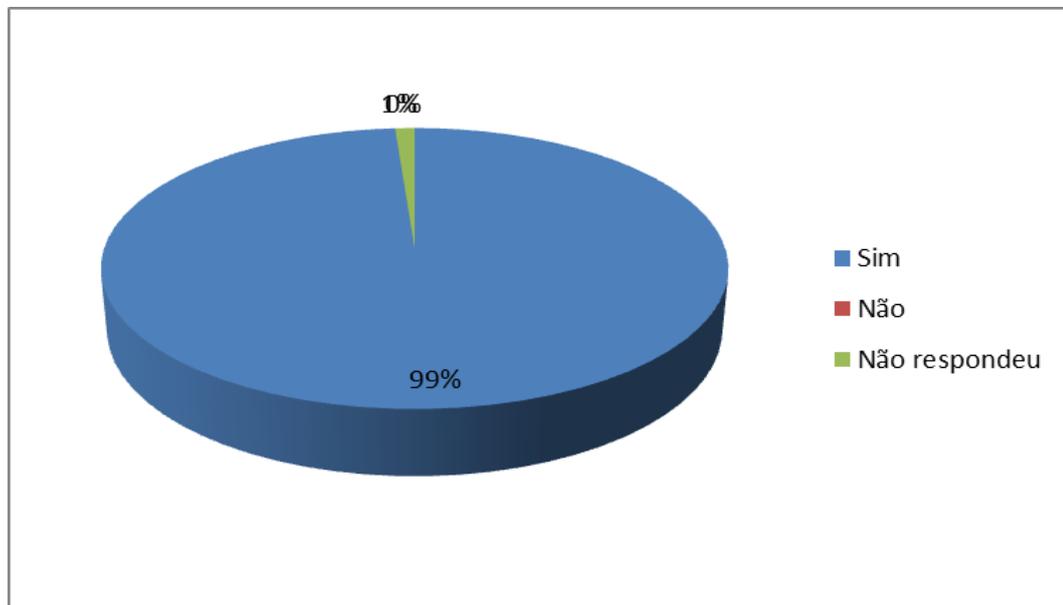
Fonte: Elaborado pela autora

4.5 VOCÊ CONSIDERA A COMUNICAÇÃO IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA OS COLABORADORES? POR QUE?

Nessa questão 99% dos pesquisados consideram a comunicação importante tanto para a organização quanto para os funcionários, sendo que 1% não respondeu. Os motivos pelos quais responderam que sim foram: porque ajuda na motivação dos servidores, melhora o trabalho e a relação com os colegas chegando-se a um resultado satisfatório, sem distorções. Porque é essencial para o bom andamento das atividades, sem ela o trabalho não é eficaz. É indispensável para o bom andamento dos trabalhos, evitando atrasos e transtornos. Agrega qualidade no

serviço. Ajuda no desenvolvimento de projetos e ações. Se não houver comunicação tudo se torna difícil e não resolvível.

Gráfico 9 - A importância da comunicação para a organização e colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

4.6 O QUE VOCÊ SUGERE PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA DA PREFEITURA?

Quanto esta questão seguem as sugestões dadas pelos pesquisados:

- As reuniões de equipe e encontros frequentes entre secretarias foi a mais citada. Os respondentes acreditam que deve haver mais reuniões entre setores, troca de informações entre as secretarias, encontros motivacionais. As informações devem chegar aos funcionários antes que saia na imprensa oficial.

- A segunda sugestão mais citada foi referente a clareza e objetividade. Deve haver clareza e objetividade na transmissão dos recados facilitando a comunicação interna e externa e o repasse de informações corretas.

- A questão do diálogo também ficou entre as mais citadas. Foi colocado que deve haver mais diálogo e confiança entre colegas e superiores num geral, sem preferências. Igualdade, coleguismo, simpatia e honestidade, independente do setor. Respeito a todos sem exceção. Melhora no relacionamento interno para assim melhorar a comunicação.

- A Utilização de e-mails e até mesmo Skype (grupos) para que todos saibam o que acontece na Administração, desde o trabalho em si até eventos organizados pelo Município também foi bastante mencionado. Site atualizado com espaço para cada secretaria, e-mails mensais com informativos aos funcionários.

- Integração entre secretários, compreendendo que a prefeitura é um todo. Momentos em que dirigentes e funcionários possam expressar ideias. Semanalmente os secretários pautarem os assuntos de relevância e estes repassarem a equipe.

- Um trabalho em equipe, onde o servidor possa participar dando opiniões e tendo a oportunidade de saber de todo o processo de forma que o torne valorizado e útil para o ente, resultando em um trabalho mais satisfatório. Mais liberdade de expressão e de ser ouvido.

- Comunicação escrita, reuniões de equipe, descentralização do conhecimento, acesso a informações burocráticas do setor, mural de recados com comunicações referentes a cada setor, explicar aos secretários os processos de trabalho.

- Mais ações internas entre setores e mais silêncio diminuindo ruídos.
- Repasse das informações recebidas, sem individualismo.
- Não misturar serviço público com influencias ou ideologias políticas, pois o relacionamento dos servidores fica comprometido como um todo.
- Sempre que possível passar as informações diretamente a pessoa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve a finalidade de responder aos objetivos deste estudo, que avaliou a comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela como um todo.

Após concluir a análise da pesquisa desenvolvida pode-se constatar que todo trabalho é baseado em informações e estas são essenciais para o bom funcionamento de qualquer órgão. É preciso uma boa comunicação para se chegar aos objetivos planejados.

De maneira mais geral a comunicação interna na prefeitura, através do entendimento das informações recebidas, teve um nível bom de aprovação por parte dos colaboradores. Mesmo assim, há motivos para o descontentamento de alguns que acreditam que as formas de comunicação precisam ser melhoradas ou mudadas para o bom andamento dos trabalhos. Há falhas que necessitam ser sanadas, como por exemplo, a dificuldade de relacionamento que dificulta uma boa comunicação.

Os fatores que influenciam diretamente na comunicação interna da prefeitura são o clima organizacional, o relacionamento e o nível de comunicação. Esses fatores são os que apresentam maior diferença de satisfação, principalmente pelos funcionários que possuem maior tempo de serviço e demonstram que não estão satisfeitos com a comunicação interna da prefeitura e secretarias.

Quanto ao grau de satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna usada entre departamentos percebe-se que uns estão mais satisfeitos que outros, isso ocorre pelo fato de cada servidor possuir características diferentes, por exemplo o local de trabalho, onde alguns setores exigem maior nível e fluxo de comunicação do que outros, sendo que a inexistência de diálogo entre os colaboradores independentemente dos perfis analisados aparece como um dos fatores de maior insatisfação. Por outro lado, a instituição analisada possui uma estrutura organizacional que contempla secretarias e departamentos relativamente pequenos, o que constitui ponto forte para que haja uma melhoria nos aspectos da comunicação interna.

Referente as carências e barreiras da comunicação que interferem ou dificultam a eficiência e a eficácia comunicacional entre os departamentos, percebe-

se que os ruídos, a falta de diálogo, ausência de reuniões, falta de clareza e objetividade são os mais evidentes no contexto. Também quando avaliado a média por secretarias pode-se perceber que há falhas no feedback das informações. As secretarias que necessitam de um nível de exigência comunicacional mais avançado sentem dificuldades no retorno necessário para o andamento dos trabalhos.

Também percebe-se que as formas de comunicação existentes na prefeitura não são totalmente suficientes para o processo de comunicação entre os setores, pois há uma necessidade de integração maior entre as equipes de trabalho, isso foi demonstrado nas diversas sugestões, sendo que reuniões periódicas e encontro entre secretarias são necessários. O importante é sempre realizar o compartilhamento das informações para toda a equipe a fim de buscar resultados satisfatórios tanto para o funcionário quanto para a organização.

Outro ponto percebido através do resultado desta pesquisa é que a comunicação informal é a mais usada pela maioria na prefeitura, pois relatam que encontram as informações que necessitam através dos colegas de trabalho e do encarregado.

Confirma-se através desta pesquisa, que a comunicação interna é extremamente importante e que o trabalho em equipe precisa ser sempre incentivado, eliminando assim, as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores e gestores em todo o processo organizacional é condição imprescindível ao bom andamento da organização, pois por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos superiores com os seus funcionários e entre os próprios colegas.

Quanto a elaboração do trabalho, uma das dificuldades encontradas foi a falta de outros títulos com este tema, dificultando também a literatura para a sua escrita. Outra percepção foi a quantidade excessiva de questões aplicadas, sendo que algumas ficaram muito parecidas e poderiam ter sido elaboradas de maneira a facilitar a pesquisa. Por conta da aplicação de muitas questões, obtiveram-se médias muito parecidas e algumas contradições entre as respostas, dificultando a análise. O fator tempo para a elaboração do trabalho também proporcionou deficiências na sua execução.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da comunicação interna nas empresas. Infoqplan Soluções Empresariais. 2013. Disponível em: <<http://infoqplan.blogspot.com.br/2013/08/a-importancia-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 04 de fev. 2015

ANGELONI, Maria Terezinha. FERNADES, Caroline Brito. **A comunicação empresarial.** Um estudo evolutivo das teorias das organizações. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fs000448.pdf>>. Acesso em: 04 de jan. 2015.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430786&search=rio-grande-do-sul|fagundes-varela>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing:** estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, ABRP-RS/SC, 1995.

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. **Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado.** 2010. 69 f. Relatório de Estágio (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1997.

COSTA, Simone do Nascimento da. **Comunicação organizacional:** uma estratégia que equilibra. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4948/comunicacao-organizacional-uma-estrategia-que-equilibra.html>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL. Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2.ed. Lisboa: Silabo, 2002.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Rev. Npi/Fmr. Set. 2011. Disponível em: <http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015.

KÖNIG, Solane Trisch. **A comunicação organizacional**: um estudo de caso sobre a importância da comunicação interna na administração pública municipal. 2012. 85 f. Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santo Antônio da Patrulha. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 88 f. Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal Do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2006.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. 2014. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, 2006. Disponível em: <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf>>. Acesso em: 15 de mar. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Everaldo Santos. **Manual de Comunicação Interna**: grandes resultados, baixos custos. Salvador: Clube de Autores, 2010.

VICENTE, Maximiliano Martin. **História e comunicação na nova ordem internacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. 164 p.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento

Fagundes Varela, 10 de abril de 2015.

Excelentíssimo Sr. Prefeito Municipal

Dariane Bassani, aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob orientação do Professor Paulo Dalpian.

Saliento que o tema desenvolvido será a comunicação interna da prefeitura em suas secretarias e departamentos.

Para a realização deste trabalho, venho requerer a Vossa Exa., consentimento para a aplicação de um questionário em todas as secretarias.

Certa de sua compreensão, desde já agradeço a atenção.

Atenciosamente,

Dariane Bassani

Cursista

APÊNDICE B - Questionário

Questionário aplicado aos funcionários e dirigentes
da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela

Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, Gestão Pública - UFRGS.

Prezado (a) colega:

A presente pesquisa, tem como objetivo analisar a comunicação interna da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, com base em suas opiniões fazendo parte do meu trabalho de conclusão de curso. É de suma importância que expresse sua opinião de maneira sincera para que os objetivos do estudo sejam alcançados. Você não precisa se identificar.

Fico agradecida pela sua compreensão e colaboração.

Dariane Bassani

Orientações para preenchimento:

- 1 – Não coloque seu nome no formulário
- 2 – As sugestões no final do questionário são opcionais

1) PERFIL DA EQUIPE

Sexo: **Idade** _____

() Masculino

() Feminino

Escolaridade _____

Tempo de serviço na Prefeitura _____

Secretaria que você trabalha _____

Forma de ingresso no Município:

() Concurso Público

() Cargo em Comissão

2) COMUNICAÇÃO INTERNA NA PREFEITURA EM SUAS SECRETARIAS E SETORES

Marque com um X quanto ao seu grau de concordância em cada uma das afirmativas da tabela abaixo.

1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente. Os valores 2, 3 e 4 representam posições intermediárias.

	1	2	3	4	5
1) Há um bom clima de trabalho entre colegas e superiores no meu setor.					
2) Há um bom relacionamento entre colegas e superiores na prefeitura.					
3) Há um bom nível de comunicação dos superiores com os funcionários.					
4) Há um bom nível de comunicação dos funcionários com os superiores.					
5) Há um bom fluxo de comunicação com meus colegas dentro da minha secretaria.					
6) É sempre dada grande importância à comunicação na prefeitura e secretarias.					
7) Há uma boa comunicação no que se refere as informações necessárias entre secretarias.					
8) As formas de comunicação existentes na prefeitura e suas secretarias são suficientes para o processo de comunicação entre os setores.					
9) Sempre há retorno (feedback), das informações solicitadas e necessárias.					
10) Você sempre entende as informações que recebe de seus superiores.					
11) Você sempre entende as informações que recebe de seus colegas.					
12) A busca de informações na prefeitura e suas secretarias é de fácil acesso.					
13) O nível de comunicação no meu setor é satisfatório para o bom andamento dos trabalhos.					
14) Os ruídos (barulhos indesejáveis) diários, são prejudiciais ao funcionamento da comunicação, tornando-a menos eficaz.					
15) Tenho capacidade para captar as mensagens recebidas e repassá-las de maneira correta.					
16) Faço uso de equipamentos eletrônicos e mecânicos para produzir e distribuir as informações necessárias.					
17) Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores aos funcionários.					
18) Frequentemente ocorrem distorções na comunicação entre colegas.					
19) O grupo de trabalho na minha secretaria costuma fazer troca de informações, aconselhando e dando retornos para uma boa cooperação.					
20) Na prefeitura e suas secretarias as informações são repassadas e recebidas de maneira correta e clara e o retorno é sempre alcançado.					
21) Há uma boa comunicação interna na prefeitura e suas secretarias como um todo.					

22) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre o seu trabalho?

- Através do encarregado
- Conversas nos corredores
- Mural
- Dirigentes do setor
- Colegas de trabalho
- Outros. Quais? _____

23) Você acha que os meios de comunicação interna da prefeitura precisam ser melhorados ou mudados? E por quê?

- Tem que melhorar
- Tem que mudar
- Está bom assim

24) Você considera a comunicação importante para a organização e para os colaboradores? Por que?

- Sim
- Não

25) O que você sugere para melhorar a comunicação interna da prefeitura?
