

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Solane Trisch König

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Santo Antônio da Patrulha

2012

Solane Trisch König

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção de
título Especialista em Gestão Pública.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego
Antunes**

Santo Antônio da Patrulha

2012

Solane Trisch König

A comunicação organizacional: Um estudo de caso sobre a importância da comunicação interna na administração pública municipal

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção de título Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em.....dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Orientador - Prof.^a Dr^a – Instituição

DEDICATÓRIA

*Primeiramente, dedico este trabalho a DEUS,
por tudo que me proporciona na vida;*

*Ao meu eterno amado Cláudio, pelo carinho,
incentivo, compreensão e companheirismo;*

*Ao meu pai e à minha mãe, os quais amo muito
pelos ensinamentos de vida e família;*

A minha maninha, por estar ao meu lado;

*A minha querida Jéssica, por proporcionar um
melhor aprendizado.*

AGRADECIMENTOS

Aos tutores, professores e à orientadora Dra. Elaine de Diego Antunes que compartilharam de seus conhecimentos para que essa etapa da vida fosse concluída;

À Escola de Administração, por aproximar-me dos colegas Silvio Raul Moro e Maria Ursulina e contribuir na formação de uma grande amizade;

Aos colegas do departamento de contabilidade pública que colaboraram com esta pesquisa;

À pessoa de Sirlei Pinto Milanezi pela seriedade, aconchego e zelo demonstrado desde a minha chegada;

Porém, de uma forma muito especial, às amigas: Maria Ursulina, Márcia Ferri e Lubiane Goldani, pela coragem, apoio na minha vida, bem como pela força tarefa desenvolvida nesta etapa;

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram positivamente na execução deste trabalho, muito obrigada!!!

RESUMO

O presente estudo aborda a comunicação interna de um departamento de contabilidade pública em um poder executivo municipal no litoral norte do Rio Grande do Sul. A ideia principal busca demonstrar que, a comunicação interna quando implantada como um sistema efetivo e integral pode viabilizar a eficiência e eficácia do plano administrativo e organizacional do Estado, que, por sua vez, produzir e ofertar serviços com mais agilidade e qualidade ao contribuinte. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo Identificar as carências existentes atualmente na comunicação interna do departamento de contabilidade pública, sugerindo melhorias que propiciem uma maior interação e padronização comunicacional no setor. Além disso, buscou-se identificar e descrever fatores que influenciam na comunicação interna do departamento contábil público; levantar e descrever, carências, e barreiras da comunicação que interferem ou que dificultam a eficiência e a eficácia comunicacional do departamento; identificar as ações existentes e as potencialidades de comunicação interna do setor; e sugerir algumas ações que promovam a melhoria, a interação e a padronização das comunicações internas no departamento contábil. O método utilizado foi o de estudo de caso, recorrendo-se às técnicas de pesquisas do tipo: entrevista estruturada e entrevista semiestruturada, as quais foram interpretadas através da análise de conteúdo. Os principais resultados revelaram que, tanto no departamento contábil, como no poder executivo municipal, não há um sistema estratégico de comunicação organizacional. Os dados levantados apontaram no setor pesquisado a carência de conhecimento sobre os elementos da comunicação, e, como o contexto comunicacional da prefeitura interfere na comunicação dos indivíduos.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; Administração pública.

ABSTRACT

The present study addresses the internal communication of a department of public accounting in a municipal executive power in the north coast of Rio Grande do Sul. The main idea seeks to demonstrate that internal communication when deployed as an effective and comprehensive system can facilitate the efficiency and effectiveness of the administrative and organizational state, which, in turn, produce and offer services with more speed and quality to the taxpayer. Thus, this study aimed to identify the deficiencies that currently exist in internal communication department of public accounting, suggesting improvements that provide greater interaction and communication standards in the industry. In addition, we sought to identify and describe factors that influence the internal communication of the accounting department public survey and describe, needs, and communication barriers that interfere with or hinder the efficiency and effectiveness of the communication department, identify existing and potential actions internal communications sector, and suggest some actions that promote the improvement, interaction and standardization of internal communications in the accounting department. The method used was the case study, resorting to the kind of research techniques: structured interviews and semistructured interviews, which were interpreted by content analysis. The main results revealed that both in the accounting department, as the municipal executive, there is a strategic system of organizational communication. The data collected showed the sector researched the lack of knowledge about the elements of communication, and communication as the context of city government interferes with the communication of individuals.

Key words: organizational communication, internal communication, government.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
2.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	13
2.3 OBJETIVOS	16
2.3.1 Objetivo geral	16
2.3.2 Objetivos específicos	16
2.4 JUSTIFICATIVA	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 COMUNICAÇÃO	19
3.1.1 Definição	19
3.1.2 Elementos do processo da comunicação	21
3.1.3 O mecanismo da comunicação	23
3.1.4 Barreiras da comunicação	24
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
3.2.1 Definições	26
3.2.2 Comunicação interna e sua importância para a organização	28
3.2.3 Fluxo da comunicação interna das organizações	31
3.2.4 Canais da comunicação formal nas organizações	33
3.2.4.1 Veículos de comunicação.....	35
3.2.5 Fatores que influenciam na comunicação organizacional	37
3.2.6 Modos de comunicação	39
3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	40
3.4 GESTÃO DE PESSOAS	41
3.4.1 Gestão de pessoas no setor público	42
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
4.2 PÚBLICO-ALVO.....	45
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	45
4.4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	47
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.5.1Técnicas de análise dos dados	48
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	49
5.1 PERFIL DA EQUIPE CONTÁBIL	49
5.2 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL	51
5.2.1 A comunicação no Contexto da Prefeitura Municipal	52
5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE.....	53
5.3.1 Carências e barreiras da comunicação interna no departamento	54
5.3.2 Pontos de potencialidades na comunicação interna do departamento	55
5.4 HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO	55
5.5 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE	60
6. PROPOSTAS DE MELHORIAS	64
6.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA DEPARTAMENTAL.....	64
6.3 FLUXO DE PROCESSOS.....	66

6.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO DEPARTAMENTO CONTÁBIL	66
6.5 PROPOSTAS A NIVEL ORGANIZACIONAL – PREFEITURA MUNICIPAL	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
APÊNDICE A - MODELO DE REQUERIMENTO DE CONSENTIMENTO.....	79
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	80
APÊNDICE C – ENTREVISTA ESTRUTURADA (QUESTIONÁRIO)	81
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	83

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX na Administração Pública brasileira foram marcadas por intensas transformações ocasionadas em razão da redemocratização política e da globalização econômica. Este contexto trouxe ao Estado o aumento das demandas sociais e, por consequência, a necessidade de melhor atendê-las através do aperfeiçoamento administrativo.

Nesse contexto, o aperfeiçoamento administrativo nas organizações públicas contemporâneas, cada vez mais, inclui a comunicação como um elemento novo e de real importância. A informação e a comunicação são instrumentos e processos poderosos no desenvolvimento das potencialidades estratégicas e fortes ferramentas de ampliação e integração do universo organizacional.

Os processos de comunicação interna sempre estiveram presentes na evolução das organizações públicas e privadas, porém, nem sempre eles foram valorizados ou reconhecidos como de vital importância para o desenvolvimento organizacional.

Atualmente, o mundo globalizado e a era da informação que a sociedade vivencia vêm produzindo significativas mudanças na gestão pública. Dessa forma, a nova gestão pública, como é conhecida no mundo acadêmico e político, vêm a partir do ano de 1995, atender aos novos desafios do Estado contemporâneo, propondo, lentamente, mudanças no gerenciamento do serviço público brasileiro e a superação gradativa de sistemas burocráticos de governabilidade até então utilizados pelo país.

As organizações públicas que necessitam de tomadas de decisões mais rápidas e de maior flexibilidade estão adotando uma abordagem gerenciável que incorpora diversas mudanças. Por outro lado, essas organizações estão cada vez mais pressionadas a produzir serviços de qualidade e a desenvolver processos de trabalhos mais significativos para responderem rapidamente às necessidades dos cidadãos.

Considerando uma sociedade que vivencia a era da informação, a comunicação exerce papel fundamental na função do Estado. Cohen (2003, p. 223), em seu enfoque sobre comunicação, assevera que: “em qualquer relação, as pessoas precisam se comunicar, o que está sempre sujeito a distorções e mal-entendidos.” Entende-se, assim, que a comunicação existe entre duas ou mais

peças, no entanto em uma relação de trabalho, a falha de comunicação tende a ocorrer e pode até gerar conflitos.

Dessa forma, por meio de teorias da comunicação e da administração, buscou-se enfatizar as formas de melhorar a comunicação interna do departamento pesquisado. Procurou-se ainda, com esta pesquisa, colaborar para a eficiência, eficácia e efetividade das atividades do departamento em relação às demandas organizacionais.

De contexto acadêmico, esse estudo é requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública, curso ministrado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, na modalidade de Estudo a Distância – EAD. Este estudo contou com a colaboração da Secretaria Municipal de Fazenda, bem como o apoio dos funcionários que compõem a unidade do objeto deste trabalho, sendo que todas as etapas da pesquisa foram financiadas pela própria pesquisadora.

O método de pesquisa foi de um estudo de caso, de caráter qualitativo, do tipo exploratório e de natureza descritiva. Consistiu em quatro etapas principais, que estão apresentadas em forma de capítulos: O capítulo II apresenta a contextualização do problema que, primeiramente, caracteriza a organização pública que foi pesquisada. Nesse capítulo, encontra-se a situação problemática; a justificativa e os objetivos geral e específicos da pesquisa. No capítulo III, encontra-se a fundamentação teórica utilizada, enfatizando os seguintes temas; Comunicação organizacional; Comunicação interna; Processos; Mecanismos da comunicação; Barreiras na comunicação; Canais e veículos da comunicação; Fluxos da comunicação formal; Fatores que influenciam na comunicação interna; a Administração Pública no Brasil; Gestão de Pessoas; Gestão de pessoas no setor público; Comunicação. No capítulo IV, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Na sequência, apresenta-se o capítulo V, no qual se faz a análise das informações coletadas. E no capítulo VI, apresenta-se a proposta de melhoria da comunicação organizacional e interna do departamento de contabilidade pública objeto da pesquisa.

Cabe salientar ainda, que os trabalhos de levantamento de dados foram executados durante os meses de janeiro e fevereiro de 2012, com a coordenadora da unidade contábil e com os demais membros do setor. Para a realização da pesquisa e o alcance dos objetivos, foram utilizados os métodos de entrevista

estruturada, e entrevista semiestruturada aplicados pela pesquisadora durante o período de expediente de trabalho dos pesquisados.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Para a realização de um trabalho científico, é necessário contextualizar sua problemática, apresentando desde a caracterização do ambiente a ser estudado até a exposição dos motivos de estudos. Nesta seção apresenta-se a caracterização da organização; a situação problemática e a pergunta da pesquisa; os objetivos – gerais e específicos; justificativa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

No Brasil, a contabilidade pública foi instituída em 1964 pela Lei 4320, a lei das finanças públicas. De acordo com as normas gerais do Direito Financeiro, ela é área da ciência contábil vinculada às entidades públicas (Fazenda Pública). Tem como atribuição prever, escriturar, controlar, analisar os atos e fatos da Administração Pública.

No seu exercício, deve ser instrumento de acesso e promover a manutenção dos interesses públicos. Portanto, a contabilidade pública não está somente interessada no patrimônio e, sim, na gestão. Seu objeto é um tanto contrário ao da contabilidade societária que visa ao patrimônio e ao lucro.

O campo de aplicação da contabilidade pública dá-se nos três níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal, sendo estendido ao Distrito Federal, Autarquias e Fundações. No nível municipal, esta ciência caracteriza-se como parte integrante de um sistema fazendário municipal, o qual abrange o poder executivo e legislativo.

A “Contabilidade”, como é denominada comumente entre os municípios, é a etapa final dos processos. A ela são conferidas as atividades de contabilização financeira, orçamentária e fiscal, bem como a elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), que são ferramentas de planejamento do poder público. Atua também no acompanhamento das aplicações dos valores referentes aos índices constitucionais de gastos com saúde e educação, lançamento de todas as autorizações de empenho referente a despesas da Administração Municipal, conciliações bancárias, auxílio nas prestações de contas dos recursos de projetos sociais bem como os vinculados as subvenções.

De certa forma, o objetivo dessa área pública é bem apresentado pelo portal da contabilidade. Para a equipe, o objetivo consiste em fornecer aos gestores informações atualizadas e corretas que possam auxiliar e sustentar tomadas de decisões, bem como subsidiar os órgãos de controle interno e externo no cumprimento das legislações aplicadas a órgãos governamentais por meio de informações concisas, coerentes e eficientes.

O objeto desta pesquisa – Departamento de Contabilidade Pública – tem sua funcionalidade na sede administrativa do Executivo e é vinculado à Secretaria da Fazenda Municipal, e atualmente conta com o trabalho de nove funcionários, sendo: quatro técnicos contábeis (todos estatutários, sendo que três desses encontram-se em estágio probatório); três agentes administrativos (dois celetistas em final de carreira e um estatutário em estágio probatório); um estagiário do Centro de Integração Empresa Escola - CIEE do Curso de Administração em situação inicial de estágio; e uma servidora de Cargo em Comissão. Verifica-se, assim, que a composição da equipe, em sua maioria, é de investidura recente e com perspectiva permanente.

2.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Brasil vive hoje, um dos períodos mais extensos da democracia. Porém, como diz Freire (2010, p. 10), “seria exagerado afirmar que nossa democracia está entre as mais avançadas do mundo”. Concorda-se com o autor quando ele afirma que existe uma série de problemas característicos de regiões em situação de desenvolvimento. A violência, as desigualdades sociais, a baixa qualidade de ensino e de saúde pública permanecem como desafios a serem superados pela administração pública e pela própria sociedade.

Freire (2010) afirma que o Estado deve oferecer serviços mais eficientes que possam aumentar a qualidade de vida dos brasileiros e garantir a própria “legitimidade” do Estado. Para garantir essa democracia e melhorar as relações entre governo-funcionários públicos e sociedade é preciso modificar operações e condições organizacionais, bem como mudar paradigmas na prestação de serviços públicos.

De certa forma, a contabilidade pública segue o regime democrático do Estado moderno (administração pública emergente). Deve, no exercício de suas funções, garantir o alcance e a manutenção dos interesses públicos, ou seja, tem como objetivos o controle de recursos e de despesas do Estado por meio de ações administrativas dos agentes públicos. Neste contexto, a Lei 4320, de 17 de março de 1964, institui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal.

Acredita-se que há um bom número de departamentos de contabilidade pública municipal no Brasil que ainda fazem uso dos velhos paradigmas da Administração Pública como Ciência Jurídica, que, na maioria das vezes, se voltam ao mero atendimento das obrigações legais e dos ordenamentos do Direito Administrativo.

Sabe-se, de longa data, que a comunicação está presente em toda parte. Comunicar, nada mais é do que a “ação comum”. Brum (2007) define esta ação quando fala que a comunicação é a ação de tornar comuns objetivos, estratégias e resultados. A comunicação interna é de fundamental importância para as empresas privadas, pois trata das informações decorrentes de uma decisão. Da mesma forma, acontece na área pública, porém um tanto diferenciada pelos aspectos comportamentais e por se tratar de uma cultura formada por correntes ideológicas já estruturadas, tendo em vista que há diferentes tipos de servidores públicos.

No levantamento das problemáticas que interferem nos processos de comunicação no serviço público, pode estar presente a herança de uma era burocrática, que implica diretamente no comportamento dos agentes públicos.

Na administração pública a falta de clareza e uma cultura comportamental rígida são características restritivas, as quais implicam, automaticamente, no desempenho da comunicação. De certa forma, as novas configurações da Gestão Pública incluem, na realidade das organizações públicas, novos desafios.

A administração pública, certamente, enfrenta dificuldade comunicativa em virtude da multiculturalidade que compõe o seu quadro de funcionários. No entanto, a própria Constituição Federal Brasileira não faz distinção cultural quando determina a forma de investidura em cargo ou emprego público.

De certa forma, há uma multiculturalidade de indivíduos nos departamentos de serviços públicos municipais, em especial aqueles que trabalham com a contabilidade pública. Muitos dos agentes públicos desses setores são de origem e

naturalidade diferentes, possuem pressupostos e valores diferenciados da cidade aonde irão ou onde estão desempenhando suas funções, assim como aqueles que são da própria cidade do setor, também possuem seus pressupostos e valores.

Essas diferenças culturais podem influenciar diretamente na comunicação do grupo, desenvolvendo em alguns membros o isolamento e as mudanças de comportamentos. Dessa forma, as diferenças comportamentais podem ser bem caracterizadas quando são propostas mudanças nas rotinas das atividades. Neste sentido, desenvolvem-se resistências e apegos ao que já é conhecido e praticado no setor público pesquisado, ao longo do tempo, em detrimento às propostas de inovações. Automaticamente, o resultado dessas diferenças consiste em um “parar de se comunicar” e cada ator busca o isolamento de suas ideias, como se as mesmas fossem corretas.

Ocorrem, também, as comunicações ambíguas, em razão da falta de sincronização entre os canais de emissão e recebimento de mensagens. Na maioria das vezes, tais problemas se dão em função da forma e do estilo como são passadas e recebidas as mensagens dentro do setor. A “forma” ou o “formalismo” como este tipo de mensagem ocorre pode acabar influenciando negativamente nas ações e no estado mental do indivíduo.

No complexo mundo administrativo do poder executivo de uma determinada cidade, nota-se que há muitos problemas de comunicação em toda sua estrutura, mas esta pesquisa visa apenas a estudar aquelas que estão relacionadas aos indivíduos que integram o departamento de contabilidade pública do poder executivo municipal. Para tanto, busca-se responder ao seguinte questionamento: Quais são as carências existentes, e fatores que influenciam na comunicação interna do departamento de contabilidade pública de um poder executivo municipal do Rio Grande do Sul? E quais melhorias ou ferramentas comunicacionais podem ser sugeridas, a fim de propiciar ao departamento uma maior interação e padronização da comunicação organizacional do setor?

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo geral

Identificar as carências existentes atualmente na comunicação interna do departamento de contabilidade pública de um poder executivo municipal no litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, sugerindo melhorias que propiciem uma maior interação e padronização comunicacional no setor.

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever fatores que influenciam na comunicação interna do departamento contábil público pesquisado;
- Levantar e descrever, carências, e barreiras da comunicação que interferem ou que dificultam a eficiência e a eficácia comunicacional do departamento;
- Identificar as ações existentes e as potencialidades de comunicação interna do setor;
- Sugerir algumas ações de melhoria que promovam a melhoria, a interação e a padronização das comunicações internas no departamento contábil.

2.4 JUSTIFICATIVA

Difícilmente, no Brasil, a administração pública é reconhecida como eficiente e eficaz. Lentidão, informações incorretas, percepções distorcidas, personificação não-identificada, podem ser resultados de processos de comunicação ineficientes e ineficazes. Por outro lado, as mudanças no setor público estão cada vez mais rápidas, para acompanhar as imposições da globalização.

Muito embora a administração pública possua um vasto campo para pesquisas e análises, principalmente para assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, Saldanha (1996, apud FONTOURA, 2010, p. 19), afirma que “há uma carência de obras relacionadas à gestão pública”. Assim, identifica-se, em especial, a falta de referenciais teóricos e metodológicos da área de Gestão de Pessoas, que atentem de forma específica para a importância dos processos de comunicação no serviço público. É preciso, então, buscar-se a conceituação e as definições sobre a

importância desses processos da comunicação no interior das organizações, por meio de obras publicadas pelas diferentes ciências e adaptá-las para a gestão pública.

Considerando as teorias tradicionais conhecidas, verifica-se que a comunicação ineficiente e ineficaz, de forma geral, acarreta em uma imagem negativa do órgão público municipal frente à opinião pública. Na maioria das vezes, a inexatidão ou a falta de uma comunicação eficaz pode estar relacionada à dicotomia entre a administração pública e a modernidade do atual cenário social, econômico e político mundial.

Acredita-se, então, que a eficiência organizacional pode ser alcançada através do desenvolvimento das práticas e habilidades profissionais, individuais e coletivas, através do gerenciamento dessa interação.

Nas poucas bibliografias voltadas à Gestão Pública, encontram-se Silva, Stasiak e Fossá (2006), que colaboram, argumentando que ao acreditar que a prática profissional em instituições públicas pode colaborar para o alcance do princípio de eficiência, torna-se necessário pensar em um gerenciamento de todos os processos, principalmente, do processo de comunicação.

De certa forma, a comunicação é uma potencializadora da força humana nas organizações. É a fonte que, além de permitir a transparência, possibilita o esclarecimento dos pontos críticos e a compreensão interna sobre os planos e programas públicos por parte dos funcionários.

Portanto, o presente estudo visa identificar as carências existentes atualmente na comunicação interna do departamento de contabilidade pública de um poder executivo municipal no litoral norte do Rio Grande do Sul, sugerindo melhorias que propiciem uma maior interação e padronização comunicacional no setor.

Pela força que exerce no ambiente organizacional, a comunicação é uma ferramenta condutora de estrutura, seja ela de formal ou informal, podendo interferir de forma positiva ou negativa nas organizações. Porém, nem sempre essa ferramenta, ou melhor, o processo de comunicação foi valorizado ou reconhecido como vital para o desenvolvimento do serviço público com eficiência e eficácia.

Outra situação que retrata a problemática pode estar relacionada às latentes dificuldades desse setor público em compreender a comunicação como um processo, ou seja, uma comunicação pública que proporcione a construção democrática e participativa, dos indivíduos na sociedade.

Justifica-se, portanto, a importância e necessidade da realização dessa pesquisa, pelo fato de que o atual cenário mundial impõe ao setor público as mais variadas demandas e emergentes atendimentos. Dessa forma, Ferreira (2009) atribui como causas emergentes o fato de que a sociedade onde vivemos, encontra-se na era da “sociedade da informação”. Segundo ele, essa sociedade tem como características a necessidade de respostas rápidas e a formação de uma cultura fortemente marcada pela igualdade sedimentada, onde a essência do funcionamento está na interação da equipe e nas mudanças de cultura.

Por tudo isso, é que a comunicação deve ter foco estratégico dentro das organizações públicas, pois somente dessa forma, os demais processos se realizarão a contento. Isto porque, se as mensagens forem enviadas com clareza, dificilmente serão recebidas com distorções e, dessa forma, o processo de comunicação flui com naturalidade e a cultura dos membros da organização será modificada à medida que for necessário, e, automaticamente, sem maiores impedimentos. Esta é, portanto, a justificativa mais forte para a realização desse estudo no departamento de contabilidade pública municipal em foco.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão das lacunas existentes em comunicação interna no departamento de contabilidade pública de um poder executivo municipal e, para que esta pesquisa possa propor melhorias ao departamento acima citado, é necessário um bom embasamento teórico. Neste capítulo, apresentam-se as principais definições sobre o tema, partindo da definição da comunicação ao mundo do trabalho da gestão pública no Brasil

3.1 COMUNICAÇÃO

3.1.1 Definição

Para Faria e Suassuna (1982), a comunicação é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado alcance o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada.

No contexto organizacional, Riccardi (apud FARIA e SUASSUNA, 1982) assevera que a comunicação é a transmissão de informações ou mensagens entre vários elementos e níveis de uma estrutura institucional. A comunicação dá um sentido aplicado à sua conceituação como instrumento de organização e administração.

Faria e Suassuna (1982) lembram que a comunicação é a forma de vincular um indivíduo a um processo, conduzindo-o a aceitar ou reagir a uma idéia ou marcha, definindo posições e formas de viver. Para o autor, tanto uma empresa quanto uma pessoa podem estar vinculados a numerosos outros processos, pois, entre processos existe interdependência e, a todo o momento, há os que influenciam e os que são influenciados.

Segundo ele, os que influenciam são aqueles que dispõem de uma mensagem e de um meio de comunicação. Os influenciados são aqueles que são liderados, dirigidos e chefiados. Por esta razão, o autor busca acrescentar a sua definição, que a comunicação é um processo que não se limita em transmitir, como também tenta prever o fim e a direção da mensagem.

Resgatando o termo, em sua etimologia, Cunha (apud ULBRISCH, 2008), lembra que, comunicação possui origem no latim, pois a tradução do termo *communis* ou *communicare*, significa comungar, tornar comum, estar em relação e ação. Conduzindo a idéia de troca, comunidade.

Nessa mesma linha de idéias e definições, Melo (2006), apresenta comunicação como um processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Constitui na troca de idéias, opiniões e mensagens, contemplando mecanismos que dão origens e desenvolvem as relações humanas.

Nesta linha de pensamento, segundo Cardoso (2006), a comunicação assume papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas, podendo agir como ferramenta estratégica.

Para esse autor as dimensões estratégicas da comunicação vêm assumindo papéis significativos no meio institucional. A comunicação como parte da cultura organizacional, modifica antigos limites, e assume papel muito mais abrangente no funcionamento da organização.

Moura e Paulo (2007) consideram que a comunicação é um campo amplo de saberes e de técnicas que abrangem as manifestações coletivas, individuais, institucionais e de poder. Os efeitos técnicos tratam dos melhorar os mecanismos de comunicação, desenvolver e tornar habituais expressões, como fluxos de informações, dinâmicas sociais, bem como, encarregam-se dos estudos dos fenômenos comunicacionais entre os indivíduos, nas organizações públicas ou privadas.

O novo modelo gerencial da administração pública no Brasil proposto no final dos anos oitenta do século XX impõe ao Estado a necessidade de implantação, ou de revisão do seu plano administrativo até então utilizado. Portais de transparência, participação da sociedade na elaboração dos planos, programas, assembleias e políticas públicas, são formas de comunicações externas das organizações, que visam comunicar e orientar participativamente o governo das necessidades da sociedade em relação ao cumprimento do dever do Estado. Entretanto, no plano administrativo – organizacional a comunicação ainda não possui seu espaço.

Logo, esse referencial tratará sobre a temática das comunicações internas nas organizações, porém, primeiramente, e para um melhor entendimento é preciso apresentar o elementos e os principais mecanismos do processo de comunicação que serão abordados por esta pesquisa.

3.1.2 Elementos do processo da comunicação

Apresentada às definições de comunicação torna-se importante e necessário conhecer como funciona o processo de comunicação e quais os elementos que compõem esse processo. As atividades de um grupo de trabalho dependem do inter-relacionamento dos seus integrantes e da adequação dos processos às suas aptidões pessoais e administrativas (SANTOS, 1979, p. 3).

Neste contexto, cabe à administração determinar o sistema de comunicações que melhor capacite a organização a lidar com o seu ambiente, garantir o seu funcionamento interno, estar bem informada e pronta a executar as modificações necessárias e oportunas. Portanto, para que haja o desenvolvimento de políticas eficazes de comunicação, é necessário estabelecer padrões de comunicação interna, de tal modo, que visem a determinar e estruturar o funcionamento organizacional.

Porém, para o desenvolvimento dessas políticas de comunicações administrativas eficazes é preciso conhecer e analisá-las em forma de processos, observando os seus elementos. Portanto, conhecer o processo de comunicação ajuda a compreender a comunicação em diferentes contextos.

Segundo Santos (1979), no processo de comunicação são necessários os seguintes elementos:

- *Emissor ou comunicador* (fonte da mensagem de comunicação) - representa a origem da mensagem, ou seja, pessoa ou lugar que emite (codifica) a mensagem. O responsável pela escolha do código que será usado na mensagem e a comunicação só poderá ocorrer eficientemente se o receptor conhecer esse código.

- *Codificação* - é a transformação da mensagem numa forma especial de transmissão. O código (codificação) consiste em desenvolver uma linguagem especial que permite a transmissão e a compreensão da mensagem, ou seja, o elemento codificação da mensagem permite transformar um pensamento (idéia) que se deseja transmitir em palavras gestos ou símbolos que podem ser compreensíveis por quem recebe a mensagem (MELO, 2006). Santos (1979), ainda realça que, cada grupo tem o seu código sistematizado do conhecimento de todos os seus integrantes.

- *Mensagem*- segundo o mesmo autor, a mensagem é o objeto da comunicação humana e, o seu conteúdo depende das palavras escolhidas e da sua ordem na frase, assim a tradução clara e eficiente do que se quer transmitir é dependente do seu conteúdo. O autor afirma ainda, que o conteúdo de uma mensagem pode ser: uma ordem, uma instrução, uma solicitação, uma sugestão, uma informação, em forma de relato (relatórios) de resultados ou de desempenho, ou ainda: relações econômicas, contábeis e administrativas.

- *Receptor da mensagem*: representa o destinatário da mensagem. É quem recebe e decodifica a mensagem. Neste elemento podem existir apenas um – um chefe, um subordinado, um indivíduo; ou numerosos receptores – um grupo, um público para a mesma mensagem. Para Santos (1979), é o receptor é o elemento que condiciona a forma da comunicação, pois, na realidade, o emissor avalia antes a capacidade do receptor para selecionar a maneira da apresentação de sua comunicação: o grau de compreensão da língua que ambos utilizam, o conhecimento do vocabulário, sua familiaridade com as expressões lingüísticas do domínio de ambos.

- *Decodificação ou descodificação*: representa a ação de decifrar e compreender a mensagem. É a interpretação da mensagem pelo receptor. O autor supracitado alerta que, a comunicação só é efetiva quando o transmissor e o receptor têm a mesma compreensão da mesma realidade. Segundo Mayer e Mariano (2008), a decodificação é um processo tão importante quanto à codificação, pois, envolve a recepção da mensagem. Para elas, o sucesso de uma comunicação depende do emissor, e dependerá da sua habilidade em transmitir a informação com clareza, devendo antecipar e eliminar possíveis fontes de confusão, como diferenças culturais, vocabulários, suposições equivocadas ou falta de dados.

- *Canal ou meio de comunicação* - representam os dispositivos (instrumentos) de transmissão de mensagens que, facilitam, não só a recepção, como também a sua compreensão. As mensagens são transmitidas através dos canais ou meios de comunicação. O canal de transmissão da mensagem corresponde à ligação entre o emissor e o receptor. Ainda de acordo com Mayer e Mariano (2008), o canal ou meio de comunicação pode ser considerado sinônimo de mídia, quando a comunicação for em massa. Entretanto, para elas existem outros meios de comunicações, como telefone, e-mail, que não considerados como instrumentos de massa, e sim interpessoais. As autoras supracitadas destacam os tipos de meios de comunicação:

a) sonoro - telefone, rádio; b) Escritos - Jornais, revistas e memorandos; c) audiovisuais- televisão, cinema; d) tecnológicos - os multimídias (combinações de diversos meios de comunicações e de hipermídia – CD-ROM, TV digital, internet e outros). Deve-se lembrar, então, que, além desses elementos citados acima, os ruídos são também citados por Nunes (2008) e Mayer e Mariano (2008), como elementos do processo comunicativo.

- *Ruídos*: representam obstruções mais ou menos intensas ao processo de comunicação, podendo ocorrer em qualquer uma das fases. Já Gessner (2007) define ruído como uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar danos ou desvios nas mensagens. Sobre as causas dos ruídos, Mendonça (2009, apud, CALDAS, 2010, p.1) apresenta as seguintes:

a) ambiente adverso: local em que há muito barulho, excesso de pessoas poderá distrair a atenção do receptor, que, por sua vez, compreenderá apenas parte da mensagem emitida; b) linguagem inadequada: uso de termos técnicos ou palavras em idioma desconhecido pelo receptor; c) exposição descuidada: falar de temas que não são de interesse do receptor, desviando assim a atenção, não centrando nos assuntos que são de fato importantes. (MENDONÇA, 2009, apud. CALDAS, 2010, p.1).

Diante das causas apontadas acima, é visto que os ruídos em podem afetar os processos de comunicação, atrapalhando a compreensão da mensagem ou mesmo alterando o sentido original. (MAYER e MARIANO, 2008, p. 79).

Neste sentido, segundo Faria e Suassuna (1982, p. 32) a técnica da comunicação estudada pela administração obedece a uma sequência de fases, que devem ser estudadas, a fim de que não haja perdas de esforços em virtude de omissão ou mau processamento de uma delas. Para isso, os mesmos autores afirmam que para que a comunicação seja eficiente e com resultados positivos, todos os pequenos detalhes devem ser previstos, estudados e executados com a máxima atenção.

3.1.3 O mecanismo da comunicação

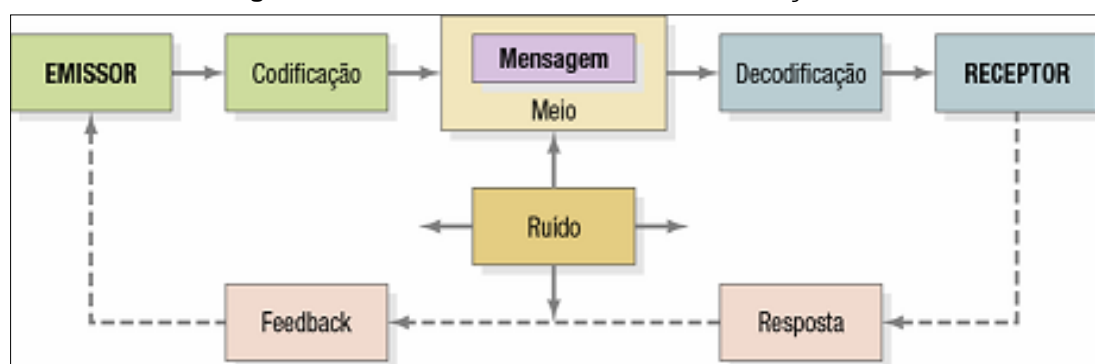
Quando se fala em faltas ou falhas na comunicação, estudiosos do assunto começam a análise do problema pelo processo de comunicação, focalizando-se no mecanismo da fonte (emissor). Porém, Faria e Suassuna (1982) advertem que esse

mecanismo deve considerar as fases de deliberação e de decisão do emissor, pois, elas também são comuns ao receptor da comunicação.

Para eles, o *feedback* representa a última consequência de um processo deliberativo de uma comunicação - é aquilo que retorna. Provoca novas atitudes, procedimentos e comportamento. Retroalimenta o ciclo. Na obra de Nunes (2008), o *feedback* representa a resposta do receptor ao emissor da mensagem e pode ser utilizado como uma medida de resultado da comunicação.

A figura a seguir permite visualizar a seqüência de como o processo de comunicação é constituído e como os seus elementos se apresentam.

Figura 1 - Fluxo dos elementos da comunicação



Fonte: Arantes (2006, p1)

Já, Bowditch e Buono (2009) define o processo de comunicação:

O processo de comunicação pode ser definido como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos (BOWDITCH e BUONO, 2009, p.80).

No setor público a comunicação é vital e deve ser utilizada para melhorar as informações, as relações internas de trabalho, e as relações públicas do órgão.

3.1.4 Barreiras da comunicação

Para Ulbrisch (2008), barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. As barreiras na comunicação organizacional afetam a eficiência e a eficácia da comunicação, geram distorções, equívocos e atritos atingindo negativamente nos resultados institucionais.

Segundo Melo (2006) a comunicação só ocorre quando o destino a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não acontece. Entretanto, quando algo de errado ocorre com os elementos do

processo de comunicação surgem as barreiras à comunicação organizacional, definidas como os problemas que interferem e a dificultam a comunicação.

Para Kunsch (1997a, apud ULBRISCH, 2008), tais barreiras são gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- *Mecânica ou física* – relacionam-se com os aparelhos de transmissão. Fatores físicos como barulhos, ruídos ambientais, ambiente de trabalho, espaço físico, variáveis de situações, ambientes e equipamentos inadequados podem dificultar, impedir ou até bloquear a comunicação. As barreiras deste tipo na maioria das vezes causam interferências no ambiente em que acontecem os processos de comunicação;

- *Fisiológica* – diz respeito aos problemas relacionados com a genética ou de malformação dos órgãos vitais da fala, tais como a surdez, a gagueira, e a não articulação fonética;

- *Semântica* – neste tipo de barreira caracteriza-se o uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados, como significados de símbolos, decodificação de gestos, significado de sinais, interpretação e significados de palavras, através da maneira que a comunicação é feita. Neste tipo de barreiras ocorrem as distorções da comunicação, tendo em vista o uso de uma linguagem não comum;

- *Psicológicas* – diz respeito aos preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fica prejudicada.

No âmbito organizacional, Kunsch (2003) classifica as barreiras em quatro classes, a saber:

- *Pessoais* - São as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada indivíduo, tais como limitações pessoais, hábitos de ouvir, emoções, hábitos pessoais. Nesta classificação as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações, depende do ponto de vista de cada um para interpretar determinada mensagem. A diversidade dos integrantes de uma equipe pode facilitar ou dificultar a comunicação – depende da personalidade de cada indivíduo.

A fim de evitar ruídos, Werler (2010) menciona que os comunicadores deverão conhecer em profundidade sua equipe para melhor transmitir suas mensagens, promovendo nos indivíduos o comprometimento, o envolvimento e facilitar o entendimento entre todos.

- Administrativas / burocráticas: são decorrentes de como as organizações atuam nos seus processos de informações. Fatores como distância física das estruturas, divisão de tarefas, relação de poder, autoridade e *status*; especialização de funções; e propriedade da informação. Werler (2010) destaca que a especialização por função e a divisão de tarefas pode ser um risco limitar as pessoas a realizarem apenas suas tarefas, não compartilhando idéias, trocando conhecimentos, relacionando-se com colegas de outras áreas e setores. Para essa mesma autora a relação de poder, autoridade e status, e propriedade da informação, são ocasionadas, na maior parte, pela resistência dos níveis mais altos da administração, que tem o receio de desestruturar a hierarquia da organização.

- Excesso de informações: caracteriza-se pela sobrecarga de informações. O que, segundo a autora supracitada, desvia a atenção dos funcionários, acarretando no desfoque de assuntos de fato importantes.

- Comunicações incompletas ou parciais: esta última classe, as barreiras ocorrem quando as informações são passadas com falta de clareza, objetividades e transparências.

A autora cita ainda, que além dessas barreiras na comunicação, há outras que também podem ser citadas, como: a falta de planejamento para a sinergia e integração das ações, diferenças departamentais, a falta de equipes multidisciplinares encarregadas de coordenar e realizar o trabalho de comunicação interna.

Enfim, o sucesso de uma organização ou de um departamento da administração pública é dependente da troca de informações, conhecimentos, e integração de seu público interno.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.2.1 Definições

Para Kunsch (2006, apud SCROFERNEKER, 2008), a comunicação organizacional é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade geral. A comunicação organizacional é quem analisa o sistema, o funcionamento,

desenvolve os seus processos, por isso é considerada pela maioria dos autores como complexa.

Esta complexa temática no ambiente organizacional refere-se ao que e Oliveira e Pinto (2006) definem na obra organizada por Scrofereneker (2008, p.21), ou seja, “*Comunicação Organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos*”. A comunicação organizacional penetra em toda a organização, envolve todos os indivíduos que fazem parte dela. Sistematiza as informações a serem transmitidas, de forma que viabilize e desenvolva o alinhamento das operações (departamentos) e o entendimento entre as pessoas envolvidas.

Por este sentido, Lima (2003), fala que a comunicação é a via indispensável para se ter acesso ao outro, pois, integra o contexto da organização, estimula a coordenação das atividades, de modo que as instituições consigam alcançar seus objetivos. A comunicação é de extrema importância nas relações humanas e para as funções administrativas. Para as relações humanas permitem a troca de informações, possibilitam a divulgação do pensamento e estabelecem a interação entre as pessoas, nas funções administrativas, definem as condições e orientam a direção dos movimentos dos processos administrativos no interior das empresas.

Para Thayer (1976), a comunicação organizacional é o elemento essencial no processo das funções administrativas. Em contato com o meio ambiente, possibilita definir as condições de sua existência e a direção dos seus movimentos.

Neste sentido, Kunsch (2003) aborda que as empresas desempenham-se em função de objetivos estabelecidos. Para o alcance desses objetivos, ela deve utilizar-se de dinâmicas que visam à coordenação de todos os recursos internos, tais como, recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Essas dinâmicas desenvolvem-se em sistemas comunicacionais, que processam as atividades administrativas internas em função do relacionamento das organizações com o meio externo e vice-versa.

De modo geral, a comunicação permeia a vida humana e, nas organizações pode ser vista como organismos sociais vivos e interdependentes (WELS, 2005). Como foi visto a Comunicação organizacional é base das funções administrativas, consiste como a autora supracitada chama, de alma das organizações, por que potencializa a força humana e garante a sobrevivência das instituições.

No âmbito organizacional, Wels (2005, p.73) indica duas perspectivas de comunicação nas organizações, que segundo ela, se complementam e interagem: uma fala sobre as relações ou comunicações externas da organização, já, a segunda refere-se à comunicação interna do contexto institucional.

As relações externas da organização referem-se em que o corpo organizacional é representativo na interação e na interlocução com o meio ambiente. A comunicação externa ultrapassa os limites da organização. Segundo Santos (1979), ela ocorre entre a empresa e pessoas ou instituições de fora da empresa e visa assuntos que afetam a reputação da empresa com o mundo exterior.

Nas próximas seções serão trabalhadas as perspectivas da comunicação interna e sua importância para as organizações, fatores que a influenciam nas organizações, os canais de comunicação, e a comunicação organizacional pública.

3.2.2 Comunicação interna e sua importância para a organização

A comunicação interna pode ser definida da forma como Santos (1979, p. 28), apresenta, “[...] comunicação interna – dentro da empresa; não ultrapassa limites da organização [...]”. É uma das perspectivas da comunicação organizacional, que segundo Wels (2005, p.73), é voltada para o interior institucional, envolvendo todos os indivíduos que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização.

Ulbrisch (2008) define comunicação interna com as palavras Rodriguez de San Miguel (1996, p. 32):

Comunicação interna é um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais. (RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, 1996, p.32).

Diante desses argumentos é visto que entre a informação e a comunicação há uma ligação muito íntima. De um lado a informação consolida-se como elemento primordial para o desempenho das organizações, pois, serve como apoio a tomada de decisões, e como produção, exerce fortes influências sobre o comportamento dos indivíduos. Já, por outro lado, têm-se os esforços da comunicação em desenvolver procedimentos operacionais de comunicação interna, que visam tornar

compreensível a todos os integrantes da organização os objetivos da empresa, integrando-o por uma ordem lógica e global da instituição.

Entretanto, segundo Melo (2006), a comunicação interna nas organizações nem sempre foi valorizada e reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento dessas organizações. Ferramentas como tecnologia, equipes altamente motivadas e grandes habilidades em processar dados e transformá-los em informações prontas, representam melhorias para o processo de comunicação no ambiente empresarial, institucional ou organizacional, porém, se os integrantes de equipes não se comunicarem adequadamente, a comunicação não se torna eficiente e, não acontece a troca de informações.

O que a autora propõe, é que em termo comunicacional, a comunicação interna deve alinhar a linguagem praticada no interior da organização. Programas de comunicação devem ser desenvolvidos estrategicamente, devendo ser ponderadas ações que afinem os indivíduos com a missão da empresa, da organização, ou do seu departamento. Caso contrário o programa corre o risco de não funcionar.

Como equacionador dessa problemática, Melo (2006) cita o profissional de relações públicas como responsável de promover a interação entre todo o universo organizacional. Para tanto, o autor apresenta quatro objetivos principais que a comunicação interna deve proporcionar:

- a) tornar todos os funcionários da empresa influentes, informados e integrados;
- b) Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- c) tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- d) Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno. (MELO, 2006,p.9).

Para Melo (2006), a comunicação interna deve ser vista como um instrumento da administração estratégica para atingir a eficácia organizacional e deve estar inserida em todos os meios hierárquicos da instituição. A autora aponta ainda, que a comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade autenticidade, caso contrário, só haverá jogos de aparências, desperdícios de tempo e comportamentos de anti-comunicação. Deve-se desenvolver um clima organizacional que sustente o sistema comunicacional e seus programas, e que, assegure com que o conteúdo seja efetivamente aprendido e desenvolvido pelos indivíduos.

Portanto, a autora assevera que é necessário o incentivo do trabalho em equipe, e entre os indivíduos o incentivo a posturas de empatia e cooperação, eliminando de certa forma os afastamentos, falhas e ruídos na comunicação.

Quanto às comunicações administrativas, e como elas devem ocorrer, essa mesma autora cita que, como fontes de comunicação social e humanas precisam constar os seguintes elementos: comunicador – emissor, mensagem e destinatário. O processo de comunicação deve envolver no mínimo duas pessoas ou grupos: quem remete (fonte) e o destino (receptor) – quem envia a documentação, e quem recebe.

Sobre como a comunicação pode ocorrer no contexto organizacional, Santos (1979, p.20), classifica-as em formal e informal. “*A comunicação formal – processa-se através dos canais regulares, estabelecidos pela administração*”. Segue uma hierarquia no interior da empresa. Segundo Caldas (2010), esta forma de comunicação é aquela que é endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa, tem origem da alta administração. A circulação da mensagem é feita através dos canais formalmente instituídos e estabelecidos pela empresa em sua estrutura.

Já, a comunicação informal – é decorrente para ele, das relações entre grupos de lideranças espontâneas e de deficiências na estrutura. (SANTOS, 1979). Para Caldas (2010), a comunicação informal é aquela desenvolvida de forma espontânea, através de uma estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma.

Já, quando a comunicação ocorre, Melo (2006) observa que, essa somente ocorre quando o destino (quem recebe) a compreende ou a interpreta. Porém, se a mensagem não chega ao destino à comunicação simplesmente não ocorre.







Por esse viés, Faria e Suassuna (1979) citam que, ao mecanismo de decodificação de mensagens a comunicação na empresa deve oferecer sempre o mecanismo de código ao agente-receptor, de forma que ele tenha facilidade para decodificar a mensagem, economizando tempo e esforços.

Para as comunicações, procedimentos e funções administrativas rotineiras, é possível, segundo esses últimos autores, usar uma convenção, que servirão como meios de orientações, de como os funcionários devem proceder diante de determinadas rotinas. Citam como exemplo de ferramentas, os fluxogramas. Para os autores supracitados, os fluxogramas, além de retratar dinâmicas das funções,

evidenciam rotinas, e facilita a decodificação para aqueles que irão consultar. Ajuda na resolução de problemas.

A figura abaixo busca demonstrar a simbologia universalmente aceita para a elaboração de fluxogramas de processos:

Figura 2 - Conjunto de símbolos que representam fases de processos.

	operação	executar, criar, produzir, divulgar, copiar, publicar, inserir, incluir, datilografar, calcular e etc.
	transporte	remeter, guardar, armazenar, encerrar, ordenar, estocar.
	arquivo	arquivar, guardar, armazenar, encerrar, ordenar, estocar
	esfera	aguarda, demorar, receber e etc.
	controle	aprovas, inspecionar, controlar, verificar, assinar e etc.
	arquivo definido	

Fonte: Nunes, (2010, p. 1)

Neste rol de abordagens, é compreendida a importância da comunicação interna para as organizações. Para tanto, ela deve ser um setor planejado, e com objetivos bem definidos, de forma que viabilize a interação entre todas as áreas e setores da empresa. Devendo observar os fluxos de direção de mensagens, planejar ferramentas, canais e veículos, não podendo ser autônoma e isolada.

Os próximos subtítulos trarão as abordagens sobre o fluxo da comunicação, canais de comunicação e veículos ferramentas do processo comunicacional das empresas.

3.2.3 Fluxo da comunicação interna das organizações

Para Torquato (2004), o fluxo da comunicação está intimamente ligado à eficácia dos processos de comunicação. Constituem-se em caminhos, direção da comunicação no interior das organizações.

Segundo esse autor, os fluxos das comunicações formais no interior das organizações dividem-se em: descendente, ascendentes, horizontais e diagonal.

- **COMUNICAÇÕES DESCENDENTES** – Segundo Torquato (2004), esse fluxo classifica-se como vertical e de cima para baixo. Parte do superior para os subordinados. Esse tipo de fluxo objetiva manter as pessoas informadas. Melo (2006, p. 7) cita como exemplo os relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios de desempenho, decretos e leis.

Kunsch (2003) fundamenta essa explanação, quando apresenta que essa forma de direção da comunicação está relacionada à transmissão de norma, ordens e diretrizes da empresa. Conhecedores dessas normas, os colaboradores conhecedores de tais informações conseguem desempenhar um trabalho de equipe bem mais eficaz e de um modo geral contribuirá nas atitudes e na execução das tarefas como um todo.

Sobre a forma de apresentação, adequações, desse fluxo de comunicação no interior das organizações, Melo (2006) menciona ser o mais indicado e adequado a subordinados, pois, se a que presta mais informações, não apresenta controvérsias e cujo o propósito é mais informativo que persuasivo.

A importância desse fluxo no interior das organizações é bem enfatizada por Rego (1986, p59), quando menciona que o método contribui para a formação conceitual do trabalho em equipe, e influencia nas atitudes dos colaboradores.

- **COMUNICAÇÕES ASCENDENTES** – Neste modelo de direção da comunicação, o fluxo ocorre de forma contrária da comunicação descendente, ou seja, para cima – do subordinado para o superior. Melo (2006), cita que, este tipo de comunicação envolve-se com: memorando, escritos de reuniões grupais planejadas e relatórios gerenciais – relatórios de balanços da despesa e da receita, executados em um determinado período. Possui o propósito de informar e auxiliar superiores nas tomadas de decisões.

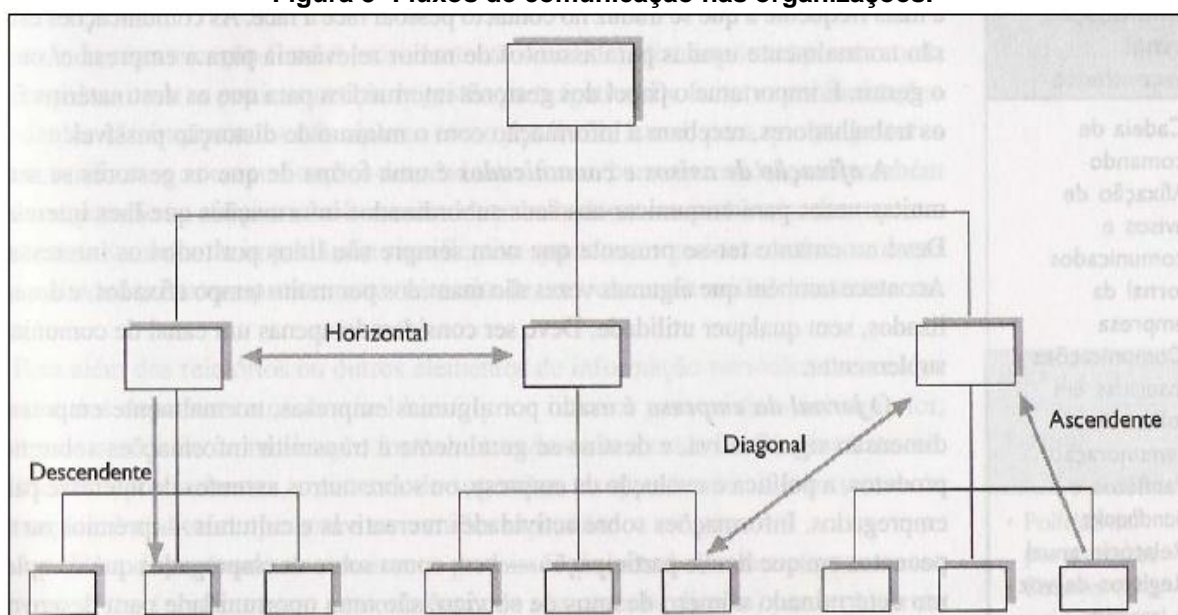
- **COMUNICAÇÕES HORIZONTAIS** – a comunicação ocorre com indivíduos que estejam no mesmo nível organizacional. A importância desse fluxo de comunicações no interior das organizações é o que Kunsch (2003), atribui de papel agregador. Para ela, esse tipo de comunicação proporciona a socialização de informações, e a disseminação do conhecimento das atividades de cada uma das unidades organizacionais.

- **COMUNICAÇÕES DIAGONAIS**: Torquato (2004) define esse fluxo como a troca de mensagens entre um superior e um subordinado localizados em

departamentos diferentes. Como características, essa forma de direção da comunicação no interior do contexto organizacional, permite segundo Melo (2006, p.7), “a transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos”. Demonstra maior dinamismo para as decisões da comunicação.

A figura abaixo busca demonstrar através de um organograma como ocorre a direção dos fluxos de comunicação internos no contexto das empresas.

Figura 3- Fluxos de comunicação nas organizações.



FONTE: Moura e Paulo (2007, p 11).

3.2.4 Canais da comunicação formal nas organizações

Os canais da comunicação formal são os caminhos que permitem a circulação das informações pela cadeia de comando da instituição observando a direção do organograma. Fontes (2005) menciona que o os canais desempenham a vital tarefa de informar a todas as pessoas sobre os aspectos que regem a administração e as políticas da empresa.

Sabe-se que o canal é o veículo da comunicação, pode ser uma carta um jornal, um filme, um palco ou até uma reunião social, esportiva ou política. Segundo Faria e Suassuna (1982), a escolha do canal é uma opção dos mecanismos da comunicação. O erro nessa escolha pode invalidar ou até distorcer uma boa mensagem.

Neste sentido, os autores supracitados asseveram, sobre a importância em considerar que nem todas as pessoas condicionam-se aos mesmos sentidos, ou seja, há pessoas que precisam ouvir, outras precisam tocar, e outras se condicionam ao paladar e ao cheiro. Para eles esses aspectos não podem ser descuidados na escolha do canal. Os descuidos em desprezar os outros sentidos são considerados por esses autores como um erro.

Sobre a escolha do bom canal, Faria e Suassuna (1982) asseguram que o bom canal é aquele que transporta a mensagem com maior rapidez, menor custo, reduzida taxa de distorção, e alcança diretamente o agente receptor da mensagem.

Já, sob o aspecto administrativo Faria e Suassuna (1982) citam as considerações de Koontz e O'Donnell, sobre a importância de se escrever as diretrizes, decisões, processos e instruções, como formas de orientações dos gestores, e de defesas e proteção da organização diante de disputas jurisdicionais ou de outros tipos. Esses registros nos canais ajudam a corrigir, ou até evitar incompreensões causadas por diferenças de posições.

Para Melo (2006), as mensagens podem passar por diferentes caminhos ou canais. Os canais, segundo a autora, podem ser tanto formais ou informais. Os veículos formais de comunicação interna são definidos pela autora como os caminhos oficiais para o envio de informações internas e de fora da empresa. Este tipo de canal tem como premissa a observação do organograma, o qual indica os caminhos que a mensagem deve seguir.

Para Rego (1986), os canais formais por se tratarem de instrumentos oficiais, por eles passam tanto as informações descendentes (de cima para baixo) como as ascendentes (de baixo para cima), as quais buscam garantir a ordem e a eficiência do funcionamento da empresa. Neste tipo de canal encontram-se as mensagens relativas às matérias institucionais, tais como: normas, regulamentos, relatórios, instruções, portarias, avisos, projetos de lei, leis, decretos.

Já, os canais informais são para Rego, as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pelas empresas, e pelos departamentos. Este tipo de canal pode ser de certa forma, considerado como os eventos e acontecimentos de relação social entre as pessoas da organização.

Fontes (2005, p.16), explica que a comunicação informal, não é tão visível quanto a formal. Possui outros tipos de estrutura, tem como característica principal a

desconsideração da hierarquia. Segundo ele, o rádio peão e o rádio corredor são as designações mais conhecidas.

Melo (2006), contribui definindo que os canais de comunicação informais são representados pela forma não oficial, porém, complementa os canais formais de comunicação interna. Cita como exemplo a rádio corredor e os encontros casuais.

O canal é o veículo da comunicação, no subtítulo a seguir, fala-se sobre os principais veículos de comunicação interna formal são utilizados por empresas, organizações, instituições do tipo pública ou privadas.

3.2.4.1 Veículos de comunicação

Os veículos na comunicação interna organizacional funcionam como ferramentas auxiliares no meio comunicacional, pois, é a forma pelo qual pode-se transmitir qualquer tipo de informação. Weibe e Soares (2008), abordam que no caso das comunicações organizacionais podem ser utilizados vários meios, tais como: Mural, Intranet e Jornal interno.

- *Mural*: entre os meios comunicacionais do âmbito empresarial, é uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os funcionários. É um instrumento dinâmico, permite divulgar um grande rol de informações, caracteriza-se por ser um veículo de uso diário e imediato.

- *Intranet*: é um tipo de veículo baseado nos moldes dos protocolos, equipamentos e serviços de internet. Tem como objetivo incrementar a comunicação e a produtividade no interior das organizações. Quando instalados tem a finalidade e a importância de: automatizar a produtividade; facilitar a comunicação; disponibilizar a informação aos usuários onde e quando ela é necessária; contribui na redução dos custos; plataforma é um excelente meio de divulgar informações internas.

- *Jornal interno*: busca integrar o funcionário na missão e visão da organização. Pode ser usado como um canal de divulgação das atividades realizadas pela empresa. Estimula o hábito da leitura em todos os níveis da empresa e ajuda a divulgar as decisões administrativas e a interação entre setores e hierarquia.

Cenerini (2009, ps. 45-47) acrescenta à lista de veículos da comunicação interna das organizações: os boletins, as revistas e os newsletters.

- *Boletins*: Possui conteúdo essencialmente informativo, com poucas páginas, textos curtos. Tem finalidade de transmitir as informações com maior rapidez, o que exige uma distribuição mais ágil para garantir a veracidade das informações, há menor número de temáticas e o número de páginas é menor que em jornais. Portanto, são originários dos próprios funcionários, sendo que o fluxo da informação parte de baixo para cima, com a finalidade de interar esses públicos.

- *Revistas*: Possui caráter informativo, podendo ser utilizada para complementar assuntos abordados pelos veículos rápidos. Possui gênero mais sofisticado, o que lhe garante o destaque entre os outros veículos. Utiliza-se paralelamente da escrita e de figuras e imagens, o que contribui para que o impresso fique mais atrativo. Não é indicada para transmitir informações urgentes.

- *Newsletters*: São os boletins informativos de caráter digital. Tem característica textual objetiva e direta. Usa-se dos cadastros dos indivíduos para enviar-lhes *e-mails*. Porém, como a autora aborda este veículo não é considerado como intrusivo, tendo em vista que o destinatário autoriza o envio das mensagens, e pode também estar disponível no site da empresa.

E, por fim Weiler (2010) cita os eventos e as reuniões de idéias como forma de complementar a listagem de veículos comunicacional mais utilizados pelas empresas.

- *Eventos*: Funcionam como uma ferramenta de relacionamentos. Visam aproximar e integrar funcionários. Para tanto, devem estar distribuídos em conformidade a um calendário de eventos, e incluídos no planejamento.

- *Reuniões de idéias* – Visa oportunizar, por meio de reuniões coordenadas, disponibilizar espaços para que o funcionário exponha suas idéias, suas áreas, emita sugestões. O método além estimular o funcionários desenvolver suas idéias, levanta soluções para problemas diversificados.

Para Brum (1994), a concentração das sugestões em um reunião evita a dispersão e permite da convergência dos assuntos e dos interesses, assegurando ótimos resultados práticos.

Contudo, visualiza-se que a comunicação formal abrange todos os níveis e públicos da organização, bem se utiliza de infinitos meios e canais para levar a informação e alcançar objetivos. A seguir busca-se apresentar e descrever os fatores que influenciam na comunicação organizacional.

3.2.5 Fatores que influenciam na comunicação organizacional

Para Ruggiero (2002, apud MELO, 2006, p.4), a qualidade da comunicação interna deriva dos seguintes pontos de importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – pró- atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta”. A autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo. (RUGGIERO, 2002, apud MELO, 2006, p.4).

Além, desses pontos importantes, os autores supracitados citam que Stoner e Freeman (1999), destacam os canais formais de comunicação, a estrutura de autoridade, a especialização do trabalho e a propriedade da informação, como fatores influenciadores na eficácia da comunicação organizacional.

- CANAIS FORMAIS DE COMUNICAÇÃO - influenciam na eficácia em duas formas: O primeiro diz respeito à cobertura dos canais quanto ao crescimento da empresa, ou seja, atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor. O segundo refere-se ao fato de os canais inibirem o fluxo livre das informações nos mais diversificados níveis da organização.

- ESTRUTURA DE AUTORIDADE – Refere às diferenças hierárquicas existentes no contexto organizacional. Muito embora, essas diferenças ajudem a determinar quem irá comunicar-se com quem, essas diferenças podem comprometer a exatidão das comunicações.

- ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO - Trata da divisão do trabalho em ações pertinentes de cada grupo. Entretanto, Schardosin (2009) aponta que este fator pode até facilitar a comunicação entre o grupo, porém, quando é necessária a comunicação com outros grupos altamente diferenciados, ela ficará inibida.

- PROPRIEDADE DE INFORMAÇÃO – Refere-se às informações e conhecimentos especiais que os indivíduos possuem sobre as suas tarefas e atividades. Segundo Shardosin (2009), neste caso muitos indivíduos com essas habilidades e conhecimentos não gostam de compartilhar das informações com outras pessoas. O que para comunicação organizacional é o estilo de comunicação fechada.

Para se entender melhor o papel da comunicação, é ampliar a visão para a qualidade da comunicação em um ambiente de trabalho, Faria e Suassuna (1979) apresentam que o homem, e a comunicação estão intimamente ligados. Esses autores argumentam:

A vida humana está intimamente vinculada ao processo de comunicação, muitas de nossas atitudes decorrem de estímulos que recebemos e de pretendermos produzir estímulos capazes de influenciar alguém. [...] O homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante na sociedade onde vive. (FARIA E SUASSUNA, 1979, p. 9).

Na competitiva sociedade do mundo globalizado, de uma era dominada pela informação, é de grande importância a habilidade individual de projetar a personalidade, ou seja, de comunicar traços positivos de inteligência e capacidades.

Para o mundo institucional, organizacional e empresarial, Melo (2006) complementa essas palavras quando aborda sobre a eficiência da comunicação interna na organização. Primeiramente, destaca sobre a importância de conhecer em profundidade o público interno, seja ele, departamental ou organizacional. Para a autora, conhecer o perfil dos indivíduos, suas expectativas, ansiedades, interesses, níveis de linguagem são de extrema importância em programas internos de comunicação. Sendo que, o grau de interesses, e o nível de linguagem são apontados como itens relevantes para a sintonia da comunicação.

Melo (2006) cita outros elementos que podem conduzir à eficiência da comunicação interna nas empresas, tais como: a comunicação assertiva - permitir a exposição direta das idéias dos funcionários; uso de múltiplos canais - para a recepção e percepção correta de mensagens fazer uso dos cinco sentidos; sensibilidades às diferenças culturais - respeitar as diferenças de estilos, sotaques,

erros gramáticas e as aparências pessoais; e ser sensível às diferenças de gênero – entender que homens e mulheres comunicam-se de forma diferente.

3.2.6 Modos de comunicação

No processo de comunicação, a transmissão de mensagens no interior da ambiente organizacional, segundo Lacombe (2006), pode ser efetuada pelo indivíduo quanto à sua forma: verbal ou não-verbal.

A *comunicação verbal* pode “ser tudo aquilo que se diz”, ou seja, pode ser a expressão de idéias, opiniões, desejos, crenças e valores. Essa forma pode ser muito visualizada nos tipos escritos e orais. Como exemplos do tipo escrito, podem-se citar os livros, e, do tipo oral, o diálogo entre duas pessoas.

Já, para Melo (2006), a comunicação nas organizações apresenta-se em diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado. Como foi dito, para essa mesma autora, a comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal. O primeiro tipo envolve-se com a participação, a transmissão e trocas de conhecimentos. Podendo ser interna ou externa da empresa. A interna processa-se no interior da instituição, enquanto que a externa os processos ultrapassam os limites da empresa, ou seja, “ocorrem entre esta, funcionários ou instituições de fora dela” (MELO, 2006, p. 5).

Quanto à transmissão desse tipo de mensagens, Melo informa que ela pode ocorrer de forma oral ou escrita. A forma oral define-se como os esforços de comunicação, como o de dar instruções a colegas e informar alguma coisa a alguém. O modo, verbal-escrita refere-se a documentos, normas e procedimentos, tais como relatórios, memorandos por escrito.

Quanto à importância das comunicações orais no ambiente interno, Melo (2006) menciona que esse tipo é o cerne dos problemas de relacionamentos entre setores, e que, para sua solução, deve-se desenvolver a integração horizontal e vertical. Nesse sentido, Melo, ainda, destaca que as comunicações orais merecem destaque, e que para a solução de pendências, podem ser resolvidas por canais do tipo contatos, reuniões de integrações, análise, controles e *feedbacks*.

Já, a comunicação não verbal, refere-se à transmissão de uma mensagem por algum meio diverso da fala e da escrita. De certa forma, para eles a linguagem

de sinais é considerada como uma forma de comunicação não-verbal, porém ela atenta que a forma não-verbal vai além dos sinais, porque ela incorpora coisas como gostaríamos de transmitir na mensagem.

Finalizando esta seção, serão utilizados para a confecção do capítulo, apresentação e análise dos dados, os conceitos e as diversas temáticas identificadas neste referencial, como forma de embasar e fundamentar o presente estudo.

3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Segundo Magno (2008), a natureza da Administração Pública compreende um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade, exigindo na atuação do gestor o fiel cumprimento do Direito. Para esse autor, os preceitos do Direito e da moral administrativa são expressos pela vontade do povo, que é o condicionante dos atos praticados por aqueles que desempenham cargo, emprego ou função pública.

Dessa forma, é visível que a finalidade da Administração Pública é única e deve proporcionar o bem comum a todos os membros de uma sociedade. No entanto, quando se fala da liberdade de atuação do gestor público, verifica-se, pela literatura, uma limitação de autonomia, pois, conforme Magno (2008), o agente público não possui liberdade de buscar outro objetivo, ou até de dar um fim diferente daquele que está previsto na legislação dessa atividade.

Historicamente, o objetivo principal da Administração Pública iniciou-se com a estruturação da sociedade em forma de Estado. Desde então, surge a necessidade de formação de algum tipo de organização e a formalização do modo de defender os interesses comuns, sem que os interesses pessoais se sobressaíssem aos públicos.

Visando à melhor compreensão da Administração Pública no Brasil, coube definir Estado e os elementos que o compõem, para que se torne possível entender como ocorre a administração de bens públicos, sem que os interesses das pessoas que administram se sobressaíssem aos da população representada.

Após esta definição de Estado e os esclarecimentos feitos por Magno (2008), cabe apresentar a definição e as características da Gestão de Pessoas, a forma como ela ocorre no Brasil e a sua importância dentro das organizações públicas, em todos os níveis.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, as empresas vêm sofrendo muitos desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional. A globalização da economia, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e a competitividade marcaram os períodos de 80 e 90 no contexto empresarial. Durante a década de 80, nem todas as empresas conseguiram se ajustar a esses desafios. Muitas das que sobreviveram passaram por experiências, que, segundo Gil (2011), produziram de certa forma, consequências dramáticas para o seu pessoal.

Durante esse período, as experiências com o uso da reengenharia e da terceirização utilizadas pelas empresas levantaram muitas críticas, trouxeram novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações e o questionamento de como vinha sendo desenvolvida a administração de Recursos Humanos no interior das instituições.

Gil (2011) cita que, dentre as várias críticas apresentadas na época, uma das que geraram maiores repercussões referia-se à terminologia utilizada para designar a área humana nas empresas. Se as pessoas fossem consideradas como recursos, elas necessitariam ser administradas, para obter-se o máximo de rendimento possível. Dessa forma, tenderiam a ser consideradas como parte do patrimônio organizacional.

Portanto, a proposta dos críticos era de que as pessoas passariam do tratamento de recursos para parceiros das organizações. Assim, e segundo os críticos, os colaboradores passariam a serem reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, passariam a compor o capital intelectual das organizações.

De certa forma, verifica-se atualmente que algumas organizações tendem ao reconhecimento do empregado como parceiro, tendo em vista que o processo produtivo ocorre com a participação conjunta entre os diversos colaboradores, fornecedores, acionistas e clientes.

A valorização do colaborador como parceiro torna-se necessário, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. Segundo o autor, essa valorização se torna mais evidente em uma organização quando a força de trabalho do parceiro está

diretamente envolvida com atividades especializadas. Os fatos apontam para evolução da área de Recursos Humanos para a forma Gestão de Pessoas..

3.4.1 Gestão de pessoas no setor público

O mundo do trabalho da gestão pública no Brasil está cada vez mais complexo em razão do grande crescimento de demandas da população por serviços públicos. Viana (2009) diz que as demandas da população por serviços públicos estão cada vez mais complexas, exigindo do governo políticas de gestão da força de trabalho, através da profissionalização do serviço público. Dessa forma, em nível federal, o país vem levando em considerações o alinhamento das variáveis sobre a quantidade adequada de servidores com a devida qualificação.

A globalização e a redemocratização política vivenciada pelo nosso país nos últimos séculos remodelaram o cenário público de patrimonialista a gerencial – o que, de certa forma, impõe ao Estado a necessidade de modelos gerenciáveis tanto para o plano político como para o plano administrativo do setor público brasileiro.

Além desses fatores que contribuíram para a mudança no pensamento administrativo do Estado, é possível concordar com Ferreira et Al. (2012), quando afirmam que a gestão de pessoas do setor público é um tanto diferenciada daquelas que ocorrem na iniciativa privada. Segundo eles, essa área possui algumas peculiaridades que diferem da iniciativa privada, porque são oriundas de uma natureza própria da organização, ou seja, essas peculiaridades têm origem em uma cultura organizacional que se desenvolveu em períodos mais antigos da Administração Pública Brasileira.

Nesse sentido, o novo modelo de gerenciamento da administração pública requer a desburocratização, o uso da informatização, a intensificação da comunicação, bem como a revisão e a melhoria de seus processos. Porém, como afirma Bergue (2007, apud FONTOURA, 2010, p.19), a área de gestão de pessoas do setor público é um campo da ciência da administração com amplo potencial de desenvolvimento.

Embora alguns autores considerem a administração de pessoas do setor público como uma parte secundária do Estado, é visível que, a partir do conhecimento das fases pelas quais a administração pública passou, elas influenciaram e influenciam mudanças na principal fonte de recurso do Estado.

Como grande fonte de recursos do Estado, mais e mais a gestão de pessoas no setor público vem buscando o alinhamento de suas diretrizes e partilhando valores para que, cada vez mais seja conquistada e mantida a confiança no sistema político e governamental do Estado.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se o método utilizado para a realização desta pesquisa, bem como o delineamento do estudo, o público-alvo, as técnicas de coleta dos dados e a forma de análise das informações.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi elaborada através do método de estudo de caso qualitativo, do tipo exploratório, de natureza descritiva. Para Yin (Apud ROESCH, 1996), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando as fronteiras não são claramente evidentes e múltiplas fontes são utilizadas para evidenciá-las. Pode o estudo de caso ser usado de modo exploratório, descritivo, podendo ser trabalhado com evidências quantitativas ou qualitativas.

Bryman (Apud ROESCH, 1996) assevera que a pesquisa qualitativa possui dados teóricos, inicialmente com conceitos amplos e que, durante o processo de coleta dos dados, vão-se consolidando. Enquanto a pesquisa quantitativa trabalha com suposições de problemas e realidades, a qualitativa vai a campo para buscar essas interpretações e perspectivas.

Roesch (1996) coloca, ainda que a pesquisa qualitativa pode ser apropriada a vários tipos de projetos e podem, ainda, ser utilizadas as técnicas de coleta de dados, entrevistas, diários, observação, textos e documentos.

Em um projeto de pesquisa do tipo exploratório, Gil (1996) destaca que esse tipo é muito flexível, podendo ser amplamente utilizado em estudos de casos. Essa abordagem permite ao investigador aprimorar idéias ou descobertas de intuições, levantando questões que servirão para definir problemas e estudos futuros.

Na fase exploratória da pesquisa, o objetivo é investigar o ambiente de estudo, a fim de possuir informações que indiquem caminhos a serem seguidos na pesquisa. Vergara (1996) descreve, ainda, que, nessa fase, a maior preocupação é de justificar os motivos que levaram o pesquisador a efetuar tal pesquisa e quais os fatores que contribuíram para tal decisão.

Cooper (2003) ressalta que os estudos exploratórios são utilizados quando não se tem a idéia clara do problema a ser pesquisado. Nessa fase, desenvolvem-se conceitos claros, estabelecem-se prioridades no estudo que permitirão melhorar o planejamento da pesquisa. O autor afirma, ainda, que a aplicação de estudos descritivos é muito popular devido à flexibilidade que proporcionam nessa fase e podem ser usados em diversas áreas da Administração.

4.2 PÚBLICO-ALVO

A presente pesquisa teve como público-alvo os atores que compõem o grupo organizacional de um setor de contabilidade do poder executivo municipal no litoral norte do estado do Rio Grande do Sul.

Na visão de Cooper (2003), a definição do público-alvo de uma pesquisa consiste diretamente na relação com os objetivos da pesquisa. Para a definição do público a ser estudado, deve-se procurar identificar indicadores, vocabulários, bem como informações e questionamentos que levem a direções e orientem para essa definição.

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em um estudo de caso, para coleta de dados, segundo Roech (1996), geralmente utiliza-se mais de um procedimento, sendo que os mais utilizados, neste tipo de pesquisa, são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história da vida. O trabalho realizado utilizou como instrumentos de coleta de dados as técnicas de entrevista estruturada e semi estruturadas.

De forma mais específica, a pesquisa empírica teve início com o estudo exploratório-descritivo, que permitiu desenvolver o conhecimento de um determinado problema e, posteriormente, o seu aprofundamento.

Segundo Vergara (2003), o objetivo da fase exploratória da pesquisa é investigar o ambiente de estudo a fim de possuir informações que indiquem caminhos a serem seguidos na pesquisa. Mais especificamente, o método usado nesta pesquisa seguiu alguns passos, que serão descritos na sequência.

O desenvolver do conhecimento sobre a existência de um determinado problema, na maioria das vezes, envolve além das visitas e aplicações dos

instrumentos de coleta de dados. Neste caso, como se trata de um órgão público, primeiramente, houve a necessidade de observar um protocolo para obtenção do consentimento e do acesso ao ambiente a ser pesquisado. Dessa forma, foi preciso desenvolver e apresentar um requerimento e um termo de consentimento para a realização da pesquisa no departamento contábil, bem como autorização para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados no ambiente em estudo, conforme aparecem listados como apêndice A e apêndice B respectivamente.

Primeiramente, foi necessário apresentar às autoridades competentes, neste caso, à Coordenadora do setor e ao Secretário da Fazenda Municipal, a importância desta pesquisa e quais as possíveis contribuições que ela poderia trazer ao serviço público.

Posteriormente, foi preciso melhor vivenciar o cotidiano de trabalho dos membros da contabilidade pública municipal em estudo, proporcionando-lhes maior confiança e segurança sobre a temática que seria abordada.

Nesta etapa da pesquisa um questionário foi aplicado com todos os integrantes da equipe, já as entrevistas semi-estruturadas como coincidiu como o período de férias de três servidores do departamento de estudo, foram apenas realizadas com seis dos nove integrantes.

Neste sentido, foi preciso também, desenvolver um cronograma de execução dessa etapa, como forma de planejamento dessa atividade. O qual pode ser visualizado no subtítulo que se segue.

4.4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA

Na tabela abaixo, denominada cronograma, apresenta-se o período em que foram realizadas a coleta de informações com os servidores da unidade de Contabilidade da municipalidade em estudo.

Tabela 01 – Cronograma de execução da coleta de dados

Atividades	Período das atividades (ano 2012)			
	Janeiro/2012		Fevereiro/2012	
	13/01 a 20/01	23/01 a 30/01	01/02 a 10/02	11/02 a 29/02
Questionário	X	X		
Entrevista semi-estruturada		X		

Fonte – Elaborada pela autora.

Neste primeiro momento, a aplicação do questionário foi fundamental para sintetizar algumas características do perfil dos entrevistados e saber como eles avaliam, de modo geral, a comunicação interna dos contextos departamental e organizacional do poder público em estudo. Dessa forma, foi necessário desenvolver uma breve lista de tópicos a serem abordados, listados no apêndice C– Questionário, com a finalidade de conduzir esse tipo de pesquisa.

No entanto, esse tipo de instrumento é, conforme Marconi e Lakatos (2002), uma técnica que não fornece liberdade de adaptação de perguntas pelo pesquisador, ou seja, o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas à determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas.

O próximo passo consistiu na utilização da entrevista semi-estruturada com participantes do grupo em estudo. Para Gil (1999), uma definição sobre entrevista em si é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

O uso da entrevista de forma genérica é bastante adequado para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ, et. al, 1999, apud GIL, 1999 p. 113).

De posse dessa definição, entende-se que a entrevista semi-estruturada é autoreveladora. Pinheiro (2012), em seu artigo “Do projeto à monografia”, afirma que esse instrumento possibilita o uso de perguntas abertas, exigindo a interpretação lógica do pesquisador, por meio da referência bibliográfica utilizada e com o uso da própria experiência.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para esta etapa da pesquisa, Roesch (2007) aponta que o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisas ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais devem, primeiramente, ser organizados para, depois, interpretados.

4.5.1 Técnicas de análise dos dados

Ao se encerrar a etapa da coleta de dados, a pesquisa qualitativa pode fazer com que o pesquisador encontre muitas informações, depoimentos, desenvolva muitas notas que se materializam em forma de textos, podendo, assim, encontrar dificuldades de interpretar. Dessa forma, o presente estudo buscou realizar a interpretação das informações através do uso predominantemente de técnica qualitativa de análise, ou seja, via análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Zanella (2009), trabalha com materiais textuais já desenvolvidos, tanto com textos que resultaram de outros processos de pesquisa como pela transcrição de entrevista e os registros *das observações*. Também foram utilizadas distribuição de frequência para demonstrar o número de citações de respostas dos respondentes do questionário.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção do estudo, os dados coletados estão apresentados e devidamente analisados, de acordo com as orientações dos autores pesquisados. Inicia-se a análise pela apresentação dos dados levantados na entrevista estruturada e, com eles, define-se o perfil dos entrevistados; em seguida, no sub-tema comunicação interna organizacional, identificam-se os pontos de dificuldades e de potencialidades da prefeitura municipal em relação à comunicação, que podem estar interferindo na comunicação e nas relações do setor contábil. Já na terceira parte desta técnica, buscou-se, também, identificar os pontos de dificuldades e potencialidades de comunicação, porém direcionando o olhar para o interior do departamento pesquisado.

Na segunda etapa da pesquisa, pelo roteiro da entrevista semi estruturada, buscou-se aprofundar o processo de identificação das habilidades e das dificuldades em comunicação entre os membros do departamento de contabilidade pública municipal.

5.1 O PERFIL DA EQUIPE CONTÁBIL

Melo (2006), quando aborda sobre a eficiência da comunicação interna na organização destaca sobre a importância de conhecer o público interno de uma organização ou departamento de estudo. Para ela, conhecer o perfil dos indivíduos, suas expectativas, ansiedades, interesses, níveis de linguagem são de extrema importância em programas internos de comunicação.

Neste sentido, a partir da coleta de dados, por meio das entrevistas estruturadas, buscou-se, primeiramente, pelas questões um e dois, sintetizar o perfil dos membros do departamento, como forma de melhor caracterizar o departamento de contabilidade em estudo.

Pela questão um, os entrevistados do departamento em estudo distribuem-se em todas as escalas de idade definidas. Conforme pode ser apresentada pela tabela abaixo.

Tabela 02 - Faixa Etária dos Pesquisados

Idades	f
18- 25	1
26 – 30	2
31 – 35	2
41 – 50	1
Acima de 50	2
Total	9

Fonte: Elaborada pela autora

Este dado possibilita visualizar que a maioria dos integrantes da equipe são adultos, e possui idade entre dezoito a trinta e cinco anos, o que pode-se inferir que estão em início de carreira profissional.

Na segunda questão da pesquisa, pôde-se visualizar sobre o nível de escolaridade dos indivíduos da equipe. Considerando a complexidade administrativa da função, o nível de escolaridade apresentado pelos integrantes do grupo em pesquisa parece ser favorável. Os dados coletados apresentam que os entrevistados possuem qualificação escolar que varia de ensino médio completo a superior completo. O método utilizado permitiu visualizar que, três indivíduos possuem o Ensino Médio completo; dois, o Ensino Superior incompleto, e um, com Superior completo.

O terceiro item desta etapa, consiste em identificar há quanto tempo os indivíduos da equipe trabalham com a contabilidade pública. De acordo com os dados levantados, dos seis entrevistados, três servidores estão trabalhando na contabilidade pública entre seis meses e três anos (um estagiário, um CC e um efetivo em estágio probatório); entre os demais, dois servidores trabalham no setor há mais de quatro anos e um há mais de doze anos. O que pode ser considerado como um fator influenciante no mecanismo de decodificar mensagens, em razão do nível de linguagem estimulado pelas áreas da ciência da contabilidade, em especial a da contabilidade pública.

A quarta pergunta da pesquisa possibilita identificar se o servidor possui conhecimento do contexto estrutural do departamento contábil, ou seja, identificar se

os servidores possuem conhecimentos sobre a composição estrutural do departamento, e como suas funções interagem com as dos demais colegas. Quando preenchem os formulários de entrevistas estruturadas, foi visível a preocupação de todos, em querer identificar suas funções, e nomeá-las. Esta questão permitiu visualizar a deficiência na existência de organograma departamental. Pela literatura da comunicação organizacional e suas formas, é possível observar o seu íntimo relacionamento com a estrutura departamental da empresa. Tal afirmativa fundamenta-se na obra de Thayer (1976), quando a define comunicação organizacional, como um elemento essencial no processo das funções administrativas, ou seja, quando em contato com o meio ambiente, possibilita definir as condições de sua existência e a direção dos seus movimentos.

Analisando o segundo passo da questão, foi possível identificar com a equipe, que a estrutura do setor divide-se em áreas técnicas (envolvem técnicos de contabilidade) e a existência das áreas de escrituração contábil, de conciliação bancária, de técnica escriturária, área administrativa com função de protocolo e arquivo de documentos e a coordenação da Unidade de Contabilidade.

No último item da entrevista estruturada que define o perfil dos entrevistados, identifica-se que a forma de investidura em cargos públicos predominante, é o caráter efetivo, ou seja, servidores nomeados através de concurso público. Em seguida, encontra-se a investidura de estagiários e os ocupantes de cargos em comissão (CCs) e na modalidade celetista. Este quesito foi ponderado tendo em vista um dos objetivos específicos desta pesquisa tende a sugerir ações de melhoria na comunicação interna do setor. As considerações por servidores efetivos tendo em vista a estabilidade e permanência destes no ambiente público pode contribuir posteriormente a implantação da proposta.

5.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

Na segunda parte da entrevista estruturada, como relatado no início dessa etapa do estudo, buscou-se investigar a comunicação interna organizacional da Prefeitura Municipal com o setor pesquisado, no intuito de levantar, carências, barreiras, e tanto os fatores negativos quanto positivos, que possam estar influenciando no comportamento da comunicação interna do departamento em estudo.

Ao identificar e descrever as dificuldades organizacionais nas questões de comunicação interna foi preciso trabalhar com indicadores. O uso dessa ferramenta permitiu visualizar o que pode estar influenciando o fenômeno em estudo e interferindo no desempenho do departamento.

Portanto, foram consideradas as afirmativas que obtiveram notas insatisfatórias, ou seja, escala de um a três, sendo que o peso para um é nada satisfeito, para dois é insatisfeito e para três é razoavelmente satisfeito.

Já, na segunda parte desta análise, foram identificadas as afirmativas que indicam os pontos positivos da organização em relação à comunicação. Neste quesito, foram consideradas as afirmativas que obtiveram notas entre quatro (satisfeitos) e cinco (plenamente satisfeitos).

Portanto, para a melhor compreensão das variáveis da comunicação o próximo item apresenta como os entrevistados avaliam a comunicação no contexto organizacional – Prefeitura Municipal.

5.2.1 A comunicação no Contexto da Prefeitura Municipal

De posse dos dados obtidos através da técnica de entrevista estruturada, verificou-se a presença das seguintes carências e fatores influenciadores na comunicação interna na organização pública municipal:

Quanto à clareza e compreensão das mensagens das comunicações escritas internas (regras, normas, regulamentos) emitidas no interior da organização pública municipal, sete, dos entrevistados, encontram-se razoavelmente satisfeitos à insatisfeitos.

Os indicadores apontam para certa insatisfação dos entrevistados quanto à *clareza de conteúdos emitidos em mensagens formais*. O que, segundo a teoria pesquisada esta abordagem remete a identificar como barreira imposta pela organização – Prefeitura Municipal, ao departamento contábil a de natureza semântica.

Para Kunch (1997, apud ULBRISCH, 2008), as barreiras de natureza semântica caracterizam-se pelo uso inadequado de uma linguagem comum ao do receptor. Neste caso, em especial, a equipe de contabilidade pública.

Quanto a *forma de publicidade e divulgação das regras e normas internas* aplicadas a todos os setores, os entrevistados apresentaram-se de razoavelmente

satisfeitos à insatisfeitos. Para Weibe e Soares (2008), a divulgação e publicidade das informações dentro de uma organização, podem ser utilizados vários meios, tais como: Mural, Intranet e Jornal interno. Cenerini (2009) acrescentam ainda outros dois canais: os boletins, as revistas e os newsletters, através dos quais as informações formais podem circular e se tornarem públicas a todos os participantes de uma organização.

Considerando as respostas dos entrevistados e levando em conta o pensamento de Melo (2006), nota-se que as mensagens podem passar por diferentes caminhos ou canais, os quais, segundo a autora, podem ser tanto formais como informais. Assim, os veículos formais de comunicação interna são definidos pela autora como os caminhos oficiais para o envio de informações internas e de fora da empresa. Este tipo de canal tem como premissa a observação do organograma, o qual indica os caminhos que a mensagem deve seguir.

Quando utiliza esses caminhos formais, a comunicação interna segue seu caminho, de forma clara, tanto dentro de um departamento, como desse para os demais, dentro de uma organização, seja ela pública ou privada.

Considerando que o contexto da contabilidade pública é perpendicular às iniciativas e às demandas da organização, através desta técnica de coleta de dados, foi possível visualizar que a organização pública municipal em estudo, de forma geral, apresenta-se influenciante nos processos comunicacionais do departamento.

5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

A investigação da comunicação interna do setor de contabilidade pública estudado consiste na identificação das carências e barreiras, descrição dos fatores e identificação das ações existentes e as potencialidades de comunicação interna do departamento.

Na terceira parte da entrevista estruturada, buscou-se levantar e avaliar as dificuldades e as potencialidades do departamento quanto à comunicação interna. Entretanto, para esse processo de identificação, foi necessário trabalhar com alguns indicadores.

Para identificar os pontos de dificuldades do departamento em relação à comunicação, foram consideradas as afirmativas que obtiveram notas insatisfatórias, ou seja, escala de um a três, sendo que o peso para um é nada satisfeito, para dois

é insatisfeito e para três é razoavelmente satisfeito. E para os pontos positivos do departamento em relação à comunicação na organização foram consideradas as afirmativas que obtiveram notas entre quatro (satisfeitos) e cinco (plenamente satisfeitos).

Portanto, para a melhor compreensão das variáveis da comunicação que vem ocorrendo no interior do departamento de contabilidade, buscou-se estruturar em dois subtítulos: Pontos de dificuldades em comunicação e Pontos de potencialidades em comunicação do departamento de contabilidade pública.

5.3.1 Carências e barreiras da comunicação interna no departamento

De posse dos dados coletados, verificou-se que as afirmativas abaixo podem ser consideradas como pontos de fraquezas, tendo em vista as avaliações dos entrevistados apontarem para notas de um a três, nas quais o peso um corresponde a nada satisfeito, o peso dois corresponde a insatisfeito e o peso três corresponde a relativamente satisfeito.

Quanto à publicidade e divulgação das regras e normas internas, a maioria dos entrevistados declarou-se como insatisfeito e razoavelmente satisfeito.

Portanto, de forma geral, quanto à direção (fluxo) das mensagens e a forma como elas são transmitidas, as opiniões variam de razoavelmente satisfatórias a insatisfatórias. O grau de satisfação dos entrevistados quanto à comunicação interna do departamento indica que tende à queda da satisfação pelos indivíduos, o que pode gerar conflitos e problemas organizacionais.

A fim de evitar esses problemas e, até mesmo os conflitos organizacionais causados pela comunicação interna deficitária, é preciso ficar atento à escolha do bom canal, dessa forma, faz-se necessário levar em conta a opinião de Faria e Suassuna (1982) a respeito do bom canal, que, segundo eles, é aquele que transporta a mensagem com maior rapidez, menor custo, reduzida taxa de distorção, e alcança diretamente o agente receptor da mensagem.

Nesse sentido, em se tratando de comunicação interna, pode-se considerar as palavras de Rodriguez de San Miguel (1996) na obra de Ulbrisch (2008), que a define como sendo um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados

e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais.

Cabe salientar que é através da comunicação interna bem estruturada, com instrumentos e ferramentas, que cada setor e a organização como um todo conseguem atingir seus objetivos, obterem o êxito desejado em seus processos de comunicação, e produção de bens materiais ou de serviços.

No caso específico desse estudo, através do qual foram levantadas diversas dificuldades no processo de comunicação interna no departamento de contabilidade, a comunicação por meio de instrumentos formais deve ser considerada e idealizada dentro do setor para tornar possível a solução de tais dificuldades.

5.3.2 Pontos de potencialidades na comunicação interna do departamento

Neste ponto, os dados obtidos pela entrevista estruturada apontam que as ferramentas e tecnologias de informação disponibilizadas são satisfatórias para o desempenho do setor. Os equipamentos de informática, tais como, computadores, impressoras, e copiadoras, são citados pelos indivíduos como boas ferramentas de trabalhos. O sistema de informação, é outro item citado pelos entrevistados como satisfatório, entretanto, apontam que ele é um tanto complexo, em virtude do número ícones e informações que o programa oferece. No âmbito administrativo, os canais de comunicação utilizados permitem a integração do departamento com outros setores, garantem a defesa e resguardam o ente público de conflitos externos.

Faria e Suassuna (1982), citam as considerações de Koontz e O'Donnel, sobre a importância de se escrever as diretrizes, decisões, processos e instruções, como formas de orientações dos gestores, e de defesas e proteção da organização diante de disputas.

5.4 HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

Com relação às habilidades de comunicação, os servidores do setor de contabilidade responderam da seguinte forma às questões colocadas durante a entrevista semi-estruturada:

Dos seis servidores entrevistados, três julgam-se bons e ótimos emissores de mensagem. Um deles preocupa-se em ser entendido quando emite uma mensagem, por isso afirma ser cuidadoso com as palavras durante o processo de comunicação. Outros dois entrevistados definem-se como claros e objetivos ao emitirem uma mensagem.

Nesse sentido, Ulbrisch (2008), afirma que as barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. As barreiras na comunicação organizacional afetam a eficiência e a eficácia da comunicação, geram distorções, equívocos e atritos atingindo negativamente nos resultados institucionais.

Com relação às dificuldades como emissores e decodificadores de comunicação, os servidores responderam assim: três servidores acreditam que têm maior dificuldade no momento de transmitir uma mensagem escrita. Os outros três entrevistados responderam que suas dificuldades estão na comunicação oral; outro disse que é na não-verbal e um deles acredita não possuir dificuldades no momento de transmitir uma mensagem.

Levando em conta as dificuldades levantadas pelos entrevistados com relação às dificuldades em se comunicar, Melo (2006) mostra que a comunicação só ocorre quando o destino a compreende ou a interpreta. Logo, se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não acontece. Entretanto, quando algo de errado ocorre com os elementos do processo de comunicação, surgem então, as chamadas barreiras à comunicação organizacional, definidas como os problemas que interferem e dificultam a comunicação. Isso pode ocorrer, tanto dentro de um departamento, entre seus servidores, como deste em relação aos demais órgãos dentro da mesma organização.

Sabe-se, de acordo com Faria (1982), que a comunicação é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado alcance o objetivo por meio de um estímulo capaz de produzir a ação desejada. No caso desse estudo, ao transmitir uma mensagem qualquer, os integrantes do departamento de contabilidade enfatizaram que desejam se fazer entender e esperam que a pessoa que recebeu a mensagem seja capaz de codificá-la e assim, tomar a decisão que melhor lhe convier.

De acordo com as respostas das entrevistas, pode-se citar a leitura como um dos aliados no processo de comunicação, pois, com ela, o indivíduo amplia seu vocabulário e se faz entender melhor por todos à sua volta.

Assim, quando questionados sobre hábitos de leitura, os servidores responderam da seguinte maneira: dois dos seis entrevistados afirmaram realizar leituras simples, como jornais, revistas, internet e reportagens curtas. Apenas um disse que realiza leituras profissionais e de conhecimentos gerais para atualização. Dos demais, dois responderam que realizam leituras de romances, jornais e revistas e apenas um afirmou ler somente revistas semanais (sete por mês).

Com base na opinião dos autores considerados no referencial teórico desse estudo, pode-se estimar que, talvez, aqueles que lêem mais tenham mais facilidade no momento de se comunicarem, o que não quer dizer que aqueles que não têm o hábito da leitura não consigam se fazer entender.

Neste ponto, o uso de canais como jornal interno estimula o servidor ao hábito da leitura, bem como em se tratando de processos e mecanismos de comunicação, além de contribuir como meio de interação do servidor, o hábito em leituras técnicas, jornais e revistas, normas técnicas ampliam o conhecimento e o vocabulário do servidor aos assuntos relacionados à contabilidade e do departamento em estudo.

Todos os seis servidores entrevistados afirmaram participar de encontros sociais em grupos pelo menos duas a quatro vezes no período de dois meses, o que os torna mais sociáveis no momento em que se comunicam uns com os outros, pois esses encontros fazem com que as pessoas emitam e recebam mensagens durante o período em que estão reunidas, porém, não citam a ocorrência de eventos casuais entre colegas do departamento.

Para Weiler (2010), os eventos e as reuniões de ideias funcionam como meios de relacionamentos. Os eventos visam aproximar e integrar funcionários. Para tanto, devem estar distribuídos em conformidade a um calendário de eventos, e incluídos no planejamento. Já, as reuniões de ideias disponibilizam espaços para que o funcionário exponha suas ideias, apresente suas áreas e emita sugestões. O método além estimular o funcionários desenvolver suas ideias, levanta soluções para problemas diversificados.

Para Brum (1994, p.116), a concentração das sugestões em um reunião evita a dispersão e permite da convergência dos assuntos e dos interesses, assegurando resultados práticos.

Com relação ao tom de voz no momento da comunicação, os servidores responderam assim: dois servidores reconheceram ter o tom de voz alto, impositivo,

segundo eles, sua voz é firme e segura por natureza. Os demais servidores entrevistados (quatro) definiram seu tom de voz como baixo, fraco ou normal, sem imposição sobre os indivíduos no momento da comunicação.

Lacombe (2006) aborda que em um processo de comunicação, a transmissão de mensagens no interior da ambiente organizacional, pode ser efetuada pelo indivíduo quanto à sua forma verbal.

Melo (2006), complementa que esta forma de comunicação pode ser oral. Para essa autora, a forma oral pode ser todo o esforço de comunicação desempenhado para orientar ou informar os colegas sobre alguma coisa.

Quando questionados sobre como conduzem o tom de sua voz durante uma comunicação verbal com seus colegas de trabalho, as respostas foram: um servidor afirmou ter o tom de voz alto, dizendo ser de sua natureza. Os outros cinco entrevistados afirmaram tentar conduzir o tom de voz na altura suficiente para que sejam ouvidos e compreendidos pelos colegas, dependendo da situação vivenciada, já que o ambiente de trabalho é barulhento, por causa dos sons do telefone e de seu atendimento, conversas paralelas, alto fluxo de entrada e saídas de pessoas (clientes internos e externos) do setor, equipamentos de impressão, ar condicionados ligados na maioria do tempo de trabalho.

O barulho no ambiente onde as comunicações ocorrem, é considerada por Kunsch (1997, apud ULBRISCH, 2008), como uma barreira mecânica ou física na comunicação interna. Fatores físicos como barulhos, ruídos ambientais, ambiente de trabalho, espaço físico, variáveis de situações, ambientes e equipamentos inadequados podem dificultar, impedir ou até bloquear a comunicação. Esse tipo de barreira causa interferências nos processos da comunicação.

Com relação a serem ouvidos e compreendidos pelos colegas de trabalho, apenas um dos seis entrevistados respondeu que não se sente ouvido e compreendido, os demais (cinco) responderam que se sentem ouvidos e compreendidos o suficiente para o bom andamento dos trabalhos. Apontam que uma das causas da incompreensão pode estar atrelada ao fato ao espaço físico e a acústica desse espaço. Os entrevistados apontaram que o som do ambiente, como o toque contínuo do telefone, o alto fluxo de entrada e saída de pessoas no setor, interferem desde a concentração para a emitir as mensagens, até na decodificação daquelas recebidas.

Neste ponto, novamente, é visível que as barreiras impostas pelo ambiente físico interferem fortemente em todos os processos de comunicação, em especial, os do tipo informal do departamento.

Considerando os processos de comunicação dentro do setor de contabilidade da municipalidade em estudo, os servidores ressaltaram que a comunicação se dá, na maioria das vezes, de forma verbal. Nesse sentido, dois servidores chegaram a destacar que a comunicação escrita não existe no setor, no entanto, afirmaram ser tranquila a comunicação verbal. Um dos servidores destacou que é preciso ter cuidado no momento de se comunicar para que nenhum colega se sinta ofendido pelo que está se comunicando.

Neste sentido, Melo (2006, p.5), a comunicação no interior das organizações apresentam-se em diferentes formas, que variam de acordo com os elementos, contextos e tipos. A comunicação verbal envolve-se com a participação, transmissão e trocas de conhecimentos e experiências entre os indivíduos. Por isso, no contexto interno das empresas ela pode ocorrer em oral e escrita.

As comunicações orais são muito importantes nas relações, pois, elas, como Melo (2006) denomina, são *o cerne dos problemas de relacionamento entre setores*. Isso faz parte da convivência dentro de uma equipe de trabalho, pois cada um tem seus problemas e, por isso, precisa ser compreendido. Neste sentido, percebe-se que as comunicações orais merecem atenção, tendo em vista a necessidade de compreender quem está emitindo uma mensagem, para evitar mal-entendidos que podem deturpar a mensagem, prejudicando, assim, o andamento dos trabalhos e o próprio processo de comunicação. Dessa forma, entender a mensagem que está recebendo, constitui-se em um *feedback*, pois é somente assim, que o emissor da mensagem saberá se foi realmente entendido naquilo que se propôs a dizer.

Nesta linha de pensamento, Nunes (2008), assevera que o *feedback* representa a resposta do receptor ao emissor da mensagem e pode ser utilizado como uma medida de resultado da comunicação. Somente quando tem certeza de que está sendo entendido naquilo que comunica, é que o emissor da mensagem conhecerá o seu potencial em comunicação.

Considerando o potencial em comunicação de cada servidor dentro do departamento em estudo, as respostas obtidas foram às seguintes: quatro dos entrevistados afirmam apresentar habilidade para decodificar as mensagens escritas; um diz apresentar fortes conhecimentos em manusear as ferramentas se

sistemas de informações disponibilizados à contabilidade. Neste caso, o entrevistado argumenta que já conhecia o sistema de informação; um dos entrevistados afirmou não saber identificar suas potencialidades e um afirma ainda ter o tom de voz e a clareza na comunicação como potencial.

A questão primeiramente buscava identificar as habilidades dos entrevistados quanto aos elementos do processo de comunicação. Entretanto, foram apontados pela maioria dos indivíduos apenas o processo de decodificar mensagens escritas. Neste sentido, a questão remeteu a identificar que a maioria dos entrevistados apresenta desconhecimento, ou dificuldades com os demais elementos do processo de comunicação, bem como, possibilitou identificar pela falta de citação dos indivíduos as habilidades com o programa de sistema de informação integrada dos dados contábeis.

As atividades de um grupo de trabalho dependem do inter-relacionamento dos seus integrantes e da adequação dos processos às suas aptidões pessoais e administrativas (SANTOS, 1979, p. 3).

Portanto, conhecer o processo de comunicação ajuda a compreender a comunicação em diferentes contextos. Desta forma, são necessários os seguintes elementos: *Emissor ou comunicador* (fonte da mensagem de comunicação); - *Codificação* - é a transformação da mensagem numa forma especial de transmissão; - *Mensagem*- segundo o mesmo autor, a mensagem é o objeto da comunicação; *Receptor da mensagem*: representa o destinatário da mensagem; *Decodificação ou descodificação* - é a interpretação da mensagem pelo receptor; - *Canal ou meio de comunicação* - representam os dispositivos (instrumentos) de transmissão de mensagens.

5.5 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

Rodriguez de San Miguel (1996) citado por Ulbrisch (2008) define a comunicação interna como um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se

alcancem os objetivos organizacionais. O que de certa forma pode ser considerada como um dos elementos do comportamento organizacional.

Entretanto, quando questionados sobre como expressam as emoções no ambiente de trabalho, os servidores responderam de maneira variada: dois deles afirmaram que reagem conforme a situação (rindo, quando felizes, e chorando, quando tristes); um servidor respondeu que, quando a situação é desagradável fica bloqueado por aproximadamente uma semana, mas, em compensação, quando a situação é agradável, fica superfeliz. Os outros três servidores responderam assim: um disse que tenta se habituar a cada nova situação; outro afirmou manifestar suas emoções pelo jeito de olhar para as pessoas e outro ainda afirmou buscar o equilíbrio e o controle emocionais.

No âmbito organizacional, essa questão da pesquisa remete às abordagens de Kunsch (2003) sobre as barreiras pessoais nos processos de comunicação.

Para a autora, fatores como limitações, emoções, valores, hábitos pessoais e hábitos de ouvir, podem gerar barreiras durante a execução dos mecanismos de comunicação entre cada indivíduo.

Todas estas situações que ocorrem no ambiente de trabalho podem ser visualizadas na opinião de Morin (2001 apud WELS, 2005), que diz o seguinte:

Um ser vivo extrai informações do seu ambiente a fim de adaptar as suas ações. O ambiente não traz as informações, mas as condições de extração das informações; por isso mesmo cria as condições do conhecimento. (MORIN, apud WEL, 2005).

Todos os seis entrevistados afirmaram saber ouvir os colegas, porém dois deles frisaram que, às vezes, é difícil, pois falta paciência para ouvir o que o colega tem para dizer.

Segundo Melo (2006), o desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais), assegura a qualidade das relações internas. Nesse contexto, Wels (2005) observa que existem duas perspectivas de comunicação na organização, que se complementam e interagem: uma diz respeito à comunicação interna, em que estão envolvidas todas as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização. A outra se refere às relações externas da organização, em que o corpo organizacional é representativo na interação e interlocução com o meio ambiente.

Quando se fala em comunicação interna, neste estudo, refere-se ao departamento de contabilidade, o qual está inserido em uma organização maior, que

é a prefeitura. Neste caso, a comunicação interna ocorre dentro do setor, entre os seus servidores e a externa deles com os demais setores da organização, estabelecendo assim, uma estrutura organizacional formal, que, segundo Wels (2005), prevê uma rede de comunicação que obedece a uma hierarquia predeterminada, a partir de cargos e funções exercidos nos diferentes níveis da empresa. Entretanto, a comunicação expande-se para além dos organogramas, e transgride no melhor sentido, a rigidez de um sistema de comunicação delineado previamente.

Com relação aos sinais não-verbais utilizados durante a comunicação, as respostas obtidas foram as seguintes: a maioria dos seis entrevistados (quatro) utilizam gestos e olhares como sinais não-verbais para se comunicarem com os colegas, enquanto que apenas dois não responderam se utilizam ou não tais sinais no momento da comunicação com os colegas. Cinco deles acreditam que esses sinais interferem na comunicação e um afirmou que os sinais emitidos não interferem, mas os percebido, sim.

Com relação à contribuição dessa pesquisa para a comunicação interna, a maioria dos entrevistados (cinco) acredita que a contribuição da pesquisa é positiva sim, pois, segundo eles, depois dessa pesquisa, será possível interagir melhor com os colegas de trabalho; ela irá desenvolver no grupo a percepção da importância da comunicação; será possível visualizar e refletir sobre as mudanças ocorridas, segundo os participantes da pesquisa.

Todos os entrevistados teceram comentários, e sugestões a respeito do tema em estudo, destacando-se os seguintes: esse estudo serviu para identificar falhas no processo de comunicação, tais como: dificuldades em emitir (fonte da comunicação), decodificar, e nos canais dentro do setor de contabilidade e na organização (prefeitura) como um todo.

Como sugestões, destacam-se a realização de reuniões para identificar as falhas existentes no processo de comunicação; investimentos em melhorias, como mudanças na estrutura física do departamento, pois alegam que o espaço físico é pequeno para atender às demandas e afetam a comunicação. Outra sugestão é uma melhor administração do tempo. Para os entrevistados, estipular os dias para atendimento dos setores da prefeitura e definir o período do dia ajudaria o departamento a reduzir barulhos no ambiente em que as comunicações ocorrem.

Após apresentar, analisar e relacionar a literatura pesquisada, com os dados das entrevistas passa-se a apresentar a proposta de melhorias para a comunicação interna do departamento contábil, que é objeto deste estudo, e à prefeitura municipal sugestões que podem melhorar o contexto da comunicação organizacional.

6. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Considerando, os dados levantados, as sugestões dos servidores entrevistados e que prestam serviços no setor de contabilidade da municipalidade em estudo, surgem, então, algumas propostas que visam à melhoria da comunicação interna do setor, propõem-se a seguinte estrutura:

6.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA DEPARTAMENTAL

Sabe-se que a comunicação interna deve ser vista como um instrumento da administração estratégica para atingir a eficácia organizacional. Neste caso de estudo, a comunicação interna deve buscar a eficácia do departamento de contabilidade pública do poder executivo municipal.

Ao nível, departamental, a comunicação no setor de contabilidade, sugere-se estruturar a área comunicacional, delegar a responsabilidade administrativa, a função de emissor, decodificador e de dar publicidades às informações de origem da organização – vindas dos mais variados setores da Prefeitura, e pelas informações de origem externa do ente público.

Definir estratégias de comunicação, tais como:

- a) estabelecer distinções entre dados e informações;
- b) definir ações e resultados que procurem responder as perguntas: o que?, Como? Quando? Por quê? Quanto? ;
- c) definir ações de comunicação que possibilitem os indivíduos identificar pelo menos o: De quem? Para quem? .

O segundo passo, a essa estrutura administrativa, sugere-se atribuir funções ao indivíduo responsável, bem como a nível hierárquico, promover a motivação e a integração dos colaboradores do departamento de contabilidade em desenvolver um programa de comunicação interna. Sendo que, devem ser levantados os tipos de canais mais adequados ao público-alvo.

A promoção de capacitação e treinamentos em processos de comunicação organizacional é a terceira sugestão de melhoria nos processo comunicacional do departamento. A oportunidade de treinamento, cursos e oficinas sobre as temáticas

da comunicação poderão contribuir ao servidor o desenvolvimento de determinadas habilidades, e a conduzi-lo a trabalhar suas carências em comunicação.

A comunicação interna como um conjunto de atividades administrativas permite às organizações a criação e a manutenção de boas relações entre seus membros.

6.2 NIVEL ESTRUTURAL DO DEPARTAMENTO CONTÁBIL

Sabe-se que a comunicação somente ocorre quando seu destino a compreende e a interpreta. No referencial bibliográfico desta pesquisa, Kunsch (1997, apud ULBRISCH, 2008) identifica os fatores mecânicos ou físicos como barreiras que influenciam na comunicação interna.

Relacionando-a aos aparelhos de transmissão. Fatores físicos como barulhos, ruídos ambientais, ambiente de trabalho, espaço físico, variáveis de situações, ambientes e equipamentos inadequados podem dificultar, impedir ou até bloquear a comunicação. As barreiras deste tipo na maioria das vezes causam interferências no ambiente em que acontecem os processos de comunicação;

Como forma de solucionar as barreiras de comunicação impostas pela estrutura, sugere-se a coordenação e níveis hierárquicos do departamento:

- Ampliar a estrutura física do departamento. Segundo os entrevistados, a espaço físico já não comporta os nove integrantes, os móveis, nove telefones, e impressoras. O que, para eles este fator afeta a concentração pelos barulhos e ruídos, interferindo nos processos e mecanismos de comunicação.

- Melhorar a acústica ambiental: este item é de suma importância, e deve ser dada a prioridade de atendimento. Segundo os entrevistados são muitas as fontes de ruídos internos no departamento causados por: telefones, fluxos alto de pessoas pertencentes ao setor e em trânsito pelo departamento em virtude do atendimento ao público interno e externo. Neste ponto sugere-se, de imediato tentar reduzir a intensidade dos barulhos, procurar profissionais capacitados e regulamentados para efetuar estudos de quais os melhores meios de isolamento dos ruídos e os melhores materiais refletores de ruídos que poderão ser utilizados.

6.3 FLUXO DE PROCESSOS

Para as comunicações, procedimentos e funções administrativas rotineiras, pode ser possível, segundo Faria e Suassuna (1982), usar uma convenção, que servirão como meios de orientações, de como os funcionários devem proceder diante de determinadas rotinas.

Neste sentido, sugere-se o uso de fluxogramas, e estudos sobre as etapas de cada uma das rotinas administrativas do departamento. O fluxograma, com sua simbologia universalmente aceita, permite retratar dinâmicas das funções, evidenciar rotinas, e facilitando a decodificação aos integrantes da equipe e para aqueles que irão consultar.

6.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO DEPARTAMENTO CONTÁBIL

As mensagens podem passar pelos mais diferentes caminhos. No contexto organizacional, os veículos de comunicação podem ser tanto formais como informais. Para Rego (1986, p.63), os canais formais por se tratarem de instrumentos oficiais, por eles passam tanto as informações descendentes como as ascendentes, as quais buscam garantir a ordem e a eficiência do funcionamento da empresa. Neste tipo de canal encontram-se as mensagens relativas às matérias institucionais, tais como: normas, regulamentos, relatórios, instruções, portarias, avisos, projetos de lei, leis, decretos.

Como veículos formais de comunicações, sugere-se a título de divulgar as informações e os fatos que ocorrem no setor, à implantação do mural e o desenvolvimento de mensagens em forma de informativos instrucionais sobre informações regulamentares de órgãos, governo e constitucionais.

Já para os canais informais, Rego (ano) explica que são as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pelas empresas, e pelos departamentos. Este tipo de canal pode ser, de certa forma, considerado como os eventos e acontecimentos de relação social entre as pessoas da organização. Como meio informal sugere-se a realização de eventos e reuniões. Como forma de aproximar e integrar funcionários. Já a reunião de ideias deve buscar e garantir ao servidor a oportunidade de expor suas ideias.

Weiler (2010) cita os eventos e as reuniões de ideias como forma de complementar a listagem de veículos comunicacional mais utilizada pelas empresas.

- *Eventos*: Funcionam como uma ferramenta de relacionamentos. Visam aproximar e integrar funcionários. Para tanto, devem estar distribuídos em conformidade a um calendário de eventos e incluídos no planejamento.

- *Reuniões de ideias* – Visa oportunizar, por meio de reuniões coordenadas, disponibilizar espaços para que o funcionário exponha suas ideias, suas áreas e emita sugestões. O método além estimular o funcionários desenvolver suas ideias, levanta soluções para problemas diversificados.

O calendário de eventos, como poderá ser chamado, é importante a sua fixação no mural para que toda a equipe tenha conhecimento.

6.5 PROPOSTAS A NÍVEL ORGANIZACIONAL – PREFEITURA MUNICIPAL

Para Melo (2006), a comunicação interna deve ser vista como um instrumento da administração estratégica para atingir sua eficácia e, a nível organizacional, buscar desenvolver a eficiência. Por essas razões, deve estar inserida em todos os meios hierárquicos da instituição.

De posse dessa definição, da sua importância e da influência que exerce no comportamento dos departamentos da estrutura, sugere-se:

- a) criar e instituir no organograma organizacional – Prefeitura Municipal o setor estratégico e integrado de comunicação organizacional;
- b) implantar de um sistema estratégico integrado e efetivo de comunicação organizacional, voltado ao público interno. A integração desse sistema, para que seja eficiente, é importante observar e alinhar objetivos com todos os níveis hierárquicos e, em especial, com a área de gestão de pessoas;
- c) fazer estudos sobre a viabilidade de implantação da área de gestão de pessoas, para fins substituição ou vinculação do atual departamento de pessoal ao organograma desse novo setor no contexto da Secretaria Municipal de Administração.

- d) identificar o perfil de cada público interno, como por exemplo, que características e sentidos o público do administrativo institucional possui? Que meios e canais viabilizam a ocorrência dos elementos da comunicação?
- e) incentivar o uso de canais de comunicação mais favorável a cada público interno que a municipalidade possui em seu quadro de funcionários. Para a sede administrativa, por exemplo, sugere-se: a implantação da intranet, a ampliação do número de murais de avisos e de informações para todos os andares e Secretarias do Poder Executivo, bem como caracterizá-lo de forma que todos os servidores e público interno memorizem como o local de avisos e informações da prefeitura; o uso do Newsletters direto nos emails dos funcionários.

O uso da intranet, por possuir base nos moldes de protocolos e serviços de internet, tem como objetivo incrementar a comunicação e a produtividade interna dos departamentos, pois, como sua finalidade confere a automação de tarefas, agiliza os contatos. Como visto no referencial teórico desta pesquisa, Weibe e Soares (2008, p.8) citam a utilização do mural, intranet e jornal interno como meios de divulgação da comunicação interna organizacional.

A sugestão do uso do mural viabiliza-se por ser uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação entre os funcionários. O jornal interno busca integrar o funcionário à missão e a visão da organização, estimulando ainda, o hábito da leitura entre todos os níveis organizacionais. Já, o *Newsletter*, pode trabalhar-se como forma de informação do servidor, usando-se de textos objetivos e diretos, esse canal pode ser utilizado com meio direto ao funcionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão da literatura, tornou-se possível embasar e fundamentar o presente estudo. Procurou-se resgatar as afirmações dos diversos autores na análise dos resultados da pesquisa.

Conclui-se primeiramente que, além da falta de um sistema estratégico de comunicação interna, o departamento contábil carece de melhor conhecer os processos da comunicação organizacional e, em especial, os elementos de emissão, receptor, mensagem, codificação, decodificação, ruídos e *feedback*.

A segunda consideração importante que deve ser registrada é sobre o importante papel que a comunicação exerce no contexto organizacional. A comunicação interna nas organizações é uma atividade pelas quais gestores realizam as funções de planejamento, organização, direção e controle. A comunicação é a ferramenta fundamental para diminuir falhas e barreiras, pois, quando seus processos funcionam corretamente e observam seus fluxos, ela evita atrasos nas rotinas administrativas e reduz os riscos e dúvidas nos processos decisórios.

O levantamento do referencial bibliográfico sobre a comunicação interna em ambientes corporativos, quando confrontado com as informações coletadas na pesquisa, permitiu visualizar que o contexto comunicacional interno da prefeitura, que é um tanto inexistente, exerce forte força nas comunicações internas de seus departamentos, e ao mesmo tempo pode-se diagnosticar que a interação do nível organizacional com o departamental não ocorre.

Talvez, esse comportamento se justifique pelo fato que a comunicação de organizações públicas pode estar apegada ao meio das comunicações sociais, pois seu contexto visa apenas informar o cidadão das atividades de governo.

O terceiro aspecto importante a mencionar ao se comparar o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa, é que é apenas dois dos fatores que influenciam a comunicação interna, citados por Melo (2006) e Ruggiero (2002) foram identificados, quais sejam: o fator autenticidade e o processo de busca de informações.

O quarto elemento relevante foram as barreiras da comunicação interna, referente ao segundo objetivo específico desta pesquisa. Como barreiras para a comunicação interna do departamento foram encontradas as de natureza física – são apresentadas pelos entrevistados como os ruídos e os barulhos no ambiente de trabalho e durante a realização dos processos de comunicação. A barreira semântica é também constatada nas respostas dos indivíduos do setor contábil. Segundo os entrevistados, os conteúdos das mensagens são de difícil compreensão. A terceira barreira de comunicação interna encontrada no setor é de nível pessoal. Para os entrevistados, é muito difícil entender as emoções e os hábitos pessoais dos colegas, o que em certos momentos dificulta o relacionamento.

Já o quinto item de destaque confere ao objetivo específico desta pesquisa em levantar e descrever as carências de comunicação interna do setor, os quais podem ser identificados, tais como: a) desconhecimento e falta de habilidades dos indivíduos entrevistados em como processar corretamente os elementos e mecanismos da comunicação; b) no setor de trabalho pesquisado é inexistente qualquer tipo de mecanismo comunicacional que vise à padronização e orientação, e que facilite a leitura e o exercício dos servidores em suas rotinas administrativas; c) os indivíduos apresentam conhecimento de hierarquia – quem é chefe de quem. Porém, tanto na estrutura funcional da prefeitura municipal como do departamento contábil não há representações gráficas de departamentos e hierarquias, que viabilize a orientação de níveis, como meio de indicar a direção que as informações devem tomar; d) a maioria das comunicações internas exercidas no departamento é do tipo oral. Segundo os entrevistados, elas são tanto de graus de relacionamentos como instrucionais, informativas e normativas; e) processos de comunicações orais. Os entrevistados apontam que muitas vezes não conseguem ser compreendidos. Os fatos podem estar vinculados ao barulho do ambiente, como em virtude das dificuldades de processar os elementos da comunicação; f) inexistência de canais – veículos de comunicação interna, tal como o mural que permite a agilidade e informa todos os públicos.

E por final, conclui-se que, para que o poder executivo municipal possa atingir seus objetivos, em uma época como a atual, em que a cobrança da sociedade é latente pela evolução e exigente pela melhoria dos serviços prestados, tanto o departamento pesquisado como a prefeitura municipal a qual está vinculado, precisam reavaliar suas atividades de comunicação interna, implantar, desenvolver e

incentivar um sistema efetivo e integral de comunicação, de forma que as informações sejam padronizadas, equipes sejam integradas, enfim, desenvolvendo assim uma linguagem comum da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, Adriana G. B. LIMA, Susi M. Barcelos. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. 2008. In: Rev. CCEI – URCAMP, v 6. P 33-40 ago, 2002.

ARANTES, Rodolfo. **Elementos de comunicação**. Portal : Prof. Rodolfo Arantes, 2006. Disponível em: <http://www.rodolfoarantes.net/index.html>. Acesso. 12 mai 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES: UAB, 2010.

BUENO, Luciana. **Administração Patrimonialista**. Portal Observador político. 2011. Material disponível em: <http://www.observadorpolitico.org.br/grupos/politica-2/forum/topic/administracao-patrimonialista/> acesso em 04 Fev 2012.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. **Lei nº 4320, de 17 de março de 1964**. Estitui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. In: Diário Oficial da União, Brasília, 23 mar de 1964.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2ª ed. Porto Alegre: Ortriz, 1994.

_____. **Endomarketing: de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. Portal Administradores.com. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-formal-e-informal/47055/> . Acesso em: 02 de jun 2012.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. In: RAP, Rio de Janeiro, reg.40 (6): 1123-44, Nov-Dez, 2006.

CENERINI, Vanessa. **As ferramentas da comunicação interna: Um estudo de caso sobre os veículos de comunicação nas organizações**. CESUMAR: Trabalho de conclusão de curso de nível de graduação em comunicação Social, habilitação jornalismo, 2009. Disponível em: <http://www.cesumar.br/comunicacao/arquivos/tccjor2009/vanessacenerini.pdf>, acesso em 22 de mai 2012.

COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional: Conceitos e estudos de caso / Allan Cohen, Stephen Fink; tradução Maria José Cynlar Monteiro**. Rio de Janeiro: ed. Campus, 2003.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**. in: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs), *Handbook de Estudos Organizacionais*. Atlas, 1999.

FARIA, A Nogueira; SUASSUNA, Nei Robinson. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos: Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica, 1982.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis, **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Bauru / SP: FAAC / UNESP. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, nível mestrado. 2009. Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf> . Acesso em: 10 jan. 2012.

FERREIRA, Márcio R. de Lucena; GOMES, Fabricio Pereira; Júnior, Roberto Dantas Brandão. **Gestão de Pessoas no setor público**: análise do processo de socialização de novos concursados. Artigo publicado na Universidade de São Paulo–USP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf> acesso em 07 de Fev 2012.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2007.

FONTES, Djenane Soares. **A importância da comunicação interna e do compartilhamento de informações e conhecimentos no processo de modernização das organizações públicas**. FGV, 2005. Trabalho de conclusão de curso de Pós-graduação em administração judiciárias da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=4facf51d-d57a-465a-b0e0-26a7e76869a0&groupId=10136. Acesso em 03 Jun 2012.

FONTOURA, Daniele dos Santos. **Mercado de Trabalho no setor público**: Um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2010, 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; CASADO, Tânia et al. **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente, 2002.

FREIRE, Danilo. **Nova Gestão Pública**. Organização de Rainer Erkens. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann. Capa e Diagramação: Beate Forbriger. 2010.

Gessner, G. **Comunicação**. Site artigos.com, 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo>>. Acesso, 30 de mai 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. 11. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAGNO, Alexandre. **A atividade administrativa**. In: Direito Administrativo - Aula 03 – Atividade e estrutura administrativa. Space Blog – Professor Bacchelli, 2008. Disponível em: <http://professorbacchelli.spaceblog.com.br/188853/Direito-Administrativo-Aula-03-Atividade-e-Estrutura-Administrativa/> acesso em 04 fev 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. Planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosângela. **Grupo e equipes e suas dinâmicas numa loja corporativa do segmento de telecomunicações**. Porto Alegre. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração. UFRGS, 2002.

MARIANI, Celso Antonio; Silva Luiz H.M. **O comportamento organizacional é visto como um diferencial competitivo para a organização?** RA UNIMEP, Revista eletrônica do curso de administração da UNIMEP. Disponível em: <http://www.fecea.br/userfiles/administracao/publicacao/ComportamentoOrganizacional.pdf> . Acesso em 27 mai 2012.

MAYER, Verônica Feder ; MARIANO, Sandra Regina Holanda . **Técnicas de Comunicação e Negociação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1. 347 p. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/13460287/Aula-3-Processo-de-Comunicacao> . Acesso em 28 Mai 2012.

MEDEIROS, Rildeniuro. **A comunicação interna numa organização pública**. Natal. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRN, 2006.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v.1, 2006. Disponível em: <http://www.faq.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf> . Acesso em: 09 Mai 2012.

MOURA, Carla Sofia Marins; PAULO, Miguel Monteiro Marcos. **Comunicação**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2007. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em 05 Jun 2012.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Gestão da Comunicação Interna das Instituições Públicas: Um Recurso Esquecido.** Disponível em: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gestao-da-comunicacao-interna-das-instituicoes>. Acesso em 09 Jun 2011.

NUNES, Paulo. **Conceito de comunicação**, 2008. Knoou.net. 2008. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>. Acesso em 30 mai de 2012.

PORTAL DE CONTABILIDADE - obra elaborada por uma equipe de contabilidade.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do projeto à monografia de Conclusão de Curso.** Material, disponível na plataforma moodle. UFRGS. No endereço eletrônico: <http://moodleinstitucional.ufrgs.br/mod/forum/discuss.php?d=63304>. Acesso em : 18 Jan. 2012.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas (2007)

ROBBINS, Stepen. Paul. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 8ª Ed. 1999

_____. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice – Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUGGIERO, A,P. **Qualidade da Comunicação Interna.** RH.com.br, V_ N_ 2004. Disponível em <http://www.rh.com.br/>. Acesso em 30 mai 2012

SABINO. Maria Manuela do Carmo de. **Importância educacional da leitura e estratégias para sua promoção.** In. Revista Iberoamericana de educacion. Portugal, v. 45, nº 5, Mar. 2008. Disponível em: <http://www.rieoei.org/jano/2398Sabino.pdf>. Acesso em: 21 jan 2012.

SANTOS, Gelson Clemente. **Comunicação Administrativa.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Gradus, 1979.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura Organizacional em ambientes burocráticos**. In: RAC, v.6, n 1, Jan / Abr. 2002. Disponível em: http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/rac61_10.pdf. Acesso em: 09 Jan 2012.

SCHARDOSIN, Cristiane Valéria Zatt. **A importância da comunicação interna na agência Visconde do Banco do Brasil**. UFRGS, 2009. Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação, MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26290/000745956.pdf?sequence=1> Acesso em 22 mai 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (org). Porto Alegre. EDIPUCRS, 2008.

SILVA, Jaqueline Quincozes; STASIAK, Daiana; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação Social em instituições públicas: estudo de caso do Poder Legislativo de Santa Maria – RS**. UNirevista. Unisinos, São Leopoldo – RS, V. 1, nº 3, jul. 2006. Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Quincozes.PDF. Acesso em: 10 Jan 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Universidade Metodista de São Paulo. Estudos de Psicologia, 7 (nº especial), 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>, acesso em 25 Mai 2012.

THAYER, L. **Comunicação: fundamentos e sistemas nas organizações, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo, 1976.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ULBRISCH, Paulo Henrique Araújo. **Comunicação interna: O caso do tribunal Regional do Rio Grande do Sul**. UFRGS, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso. Programa de Pós-Graduação em Administração. Título de especialista em Administração pública eficaz. Universidade Federal do Rio grande do Sul Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16587/000685560.pdf?sequence=1> . Acesso em 18 Mai 2012.

VIANA, Marcel. **Profissionalização no setor público**. Material disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_noticia/noticia.2009-11-13.6160102803. Acesso, em: 07 Fev 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEIBER, Yorranda F. M; SOARES, Augusto Cesare de Campos. **Comunicações nas organizações – Estudo de caso na Associação comercial e empresarial de Guarapuava. 5º ed.** Unicentro – Revista eletrônica Lato Sensu. Guarapuava, PR. 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/14-Ed5_CA-Comun.pdf. Acesso em 22 mai 2012.

WEILER, Aline. **Comunicação interna e Gestão de Pessoas: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. UFRGS, 2009. Monografia de conclusão de curso no nível de Bacharelado em comunicação social, habilitação em relações públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf?sequencia=1>. Acesso 22 mai 2012.

WELS, Ana Maria C. **Estudando a comunicação organizacional: Redes e processos integrativos**. Conexão – Comunicação e Cultura. UCS, Caxias do Sul, v.4, n7, p.73-86, Jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>, acesso em 02 Jun.2012.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Modelo de requerimento de consentimento

Ilustríssimo Senhor Secretário da Fazenda Municipal.

Solane Trisch König, 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 a orientação do Professor (a) Elaine Di Diego Antunes, cujo objetivo é estudar as habilidades de comunicação no departamento contábil da administração pública municipal.

Para a realização deste trabalho, venho requerer a Vossa Senhoria seu consentimento para efetuar a pesquisa supracitada no departamento contábil, vinculado à sua Secretaria, bem como autorização para aplicação das técnicas metodológicas do tipo aplicação de entrevistas, preenchimentos de questionários e ainda a observação participante no ambiente objeto da pesquisa.

Cabe ressaltar que os resultados deste estudo serão publicados, mas o nome da organização e departamentos que contribuirão para a pesquisa não aparecerão. Será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-los. A participação da instituição na produção irá contribuir muito para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção do conhecimento científico.

Nestes termos, peço deferimento ao requerido acima.

Local, data.

Cursista

APÊNDICE B – Termo de consentimento

Prezado (a) Secretário (a) da Fazenda Municipal

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor (a) Elaine Di Diego Antunes, cujo objetivo é estudar as habilidades de comunicação.

O consentimento da participação do setor na pesquisa envolve o uso de observações, a aplicação entrevistas ou preenchimento de questionários.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas o nome da organização, e departamentos não aparecerão. Será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. A participação da instituição na produção irá contribuir muito para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção do conhecimento científico. Se V. S^a tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, entrar em contato (telefone do cursista). Desde já, agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

Local, data.

Cursista do curso de Pós- Graduação
em Gestão Pública / UFRGS

Consinto em participar deste estudo

Assinatura

Local, data.

APÊNDICE C – Entrevista estruturada (questionário)

1) Definição do perfil da equipe:

1) Qual sua idade?

18 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 anos 36 a 40 anos

41 a 50 anos acima de 50 anos

2) Qual sua escolaridade?

Fundamental Incompleto Fundamental Completo Médio Incompleto

Médio completo Superior Incompleto Superior Completo Pós-Graduação *Latus Sensu* Pós-Graduação *Stricto Sensu*

3) Há quanto tempo você trabalha no departamento de contabilidade pública?

Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 7 anos

Entre 8 e 11 anos Acima de 12 anos

4) Qual a área em que você trabalha no departamento de contabilidade?

5) Qual é a sua forma de investidura?

2) Comunicação interna organizacional – Prefeitura Municipal

Considerando o contexto que Vossa Senhoria interage no interior organizacional, como avalia as comunicações internas desta Prefeitura Municipal? Obs.: Marque com um "X" em relação ao seu grau de satisfação em cada uma das afirmativas da tabela abaixo. A escala varia de 1 (nada satisfeito) a 5 (plenamente satisfeito).

Afirmativas	1	2	3	4	5
Quanto à clareza e compreensão das comunicações organizacionais escritas internas (regras, normas e informativo, etc.)					
Quanto à publicidade e divulgação das regras e normas internas.					
A sua interação quanto a comunicações formais e informações da organização					

3) Comunicação interna departamento de contabilidade

Como Vossa Senhoria avalia a comunicação interna do Departamento de Contabilidade desta Prefeitura Municipal. Obs.: Marque com um “X” em relação ao seu grau de satisfação em cada uma das afirmativas da tabela abaixo. A escala varia de 1 (nada satisfeito) a 5 (plenamente satisfeito).

Afirmativas	1	2	3	4	5
Quanto à clareza e compreensão das comunicações escritas internas (regras, normas e informativo, etc.)					
À publicidade e divulgação das regras e normas internas					
A sua interação quanto à comunicações formais e informações sobre as ocorrências departamentais					
As ferramentas tecnológicas de informação disponibilizadas.					

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semiestruturada**INDIVÍDUOS: HABILIDADES, CARÊNCIAS, BARREIRAS E POTENCIALIDADES EM COMUNICAÇÃO.**

1) Como Vossa Senhoria se autodefine como emissor de mensagens?

2) Descreva ou aponte suas dificuldades de comunicação?

3) Desenvolve o hábito de leituras? Qual (is)?

4) Vossa Senhoria desenvolve o hábito de participar de encontros sociais em grupos? Com qual frequência no bimestre?

5) Sobre as comunicações orais como Vossa Senhoria auto define-se, e classifica o tom de sua voz sobre os indivíduos? Há fatores internos ou externos que o motivam a mudar?

6) Quando se comunica oralmente com seus colegas, como conduz o tom da sua voz?

7) Vossa Senhoria se sente ouvido (a) e compreendido (a) pela equipe de trabalho?

8) Vossa Senhoria consegue descrever como ocorrem os processos de comunicação no departamento de contabilidade pública de sua municipalidade?

9) Por favor, identifique seus potenciais em comunicação dentro do departamento em estudo:

10) Quanto às emoções, como Vossa Senhoria faz para expressá-las no ambiente de trabalho?

11) Vossa Senhoria sabe ouvir o (s) colega (s)?

12) Cada indivíduo é composto por pressupostos, valores e ideologias, e demais atributos fundamentais da personalidade e caráter do indivíduo. Como age com essas diferenças?

13) Vossa Senhoria acredita que esta pesquisa possa contribuir com resultados positivos para a comunicação interna e das relações interpessoais? Por quê?

14) Gostaria de deixar comentários ou sugestões em relação ao tema pesquisado?
