

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM ÓRGÃO PÚBLICO: UMA ABORDAGEM SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA PREFEITURA DE EXTREMÓZ (RN)

Adriana Evangelista Ferreira • Jornalista. Especialista em Assessoria de Comunicação e em Gestão Estratégica da Informação. Universidade Potiguar. E-mail: aevangelista0@gmail.com

Gilmara da Silva Costa • Jornalista. Especialista em Assessoria de Comunicação. Assessora de Imprensa da Prefeitura de Extremoz – RN. E-mail: costa_gilmara@hormail.com

Maria Stella Galvão Santos • Jornalista. Mestre em História da Ciências. Professora da Escola de Comunicação e Artes da Universidade Potiguar. E-mail: stellagalvao@unp.br

Envio em: Agosto de 2012.

Aceite em: Novembro de 2012

RESUMO: O artigo trata de um estudo de caso realizado na Prefeitura de Extremoz-RN com o objetivo de analisar estratégias de comunicação interna adotadas atualmente no órgão e identificar canais de comunicação que estejam ao alcance de todos os servidores para que possam ser implementados em momento posterior. Enfatizou-se no estudo o papel e a contribuição do assessor de imprensa na efetivação do processo de comunicação interna da Prefeitura de Extremoz (RN), como também na proposta/elaboração de um plano de comunicação interna para o setor de comunicação. A justificativa deste estudo se dá em virtude da deficiência encontrada na comunicação junto aos servidores do órgão que desenvolvem atividades comunicacionais de forma tímida e ineficaz. Para que se alcançassem os objetivos, foi utilizado como metodologia a revisão de literatura em livros, artigos científicos e monografias acerca da temática, como também a aplicação de questionário, composto por nove questões fechadas, de múltipla escolha e uma questão semiaberta, totalizando 10 perguntas. Como conclusão, observou-se que para a melhoria do processo de comunicação interna na Prefeitura de Extremoz (RN), torna-se necessário a adoção de um plano estratégico destinado à correção das deficiências do órgão na comunicação, desenvolvida junto aos seus colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Órgão Público. Comunicação Interna.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN A PUBLIC INSTITUTION: A CASE IN EXTREMOZ (RN)

Abstract: The article deals with a case in the administration of Extremoz-RN, in order to analyze the internal strategies of communication currently adopted in the agency and identify channels of communication that are available to all public employees. It was emphasized in the study the contribution of the press officer in the execution of the process of internal

communication from the City of Extremoz (RN) as well as in the proposal and development of an internal communications plan for the communications. The objective of this study is to observe the deficiencies found in the communication in the organ. This process develops internal communication activities that was so timid and ineffective. In order to achieve the objectives, methodology was used as a review of literature in books, scientific articles and monographs on the subject, as well as a questionnaire, composed of nine closed questions, multiple choice question and half-open, totaling in 10 questions. The questionnaire was done by the employees in the period from November to December 2011 and used as a resource for information in relation to the communication process within the organ. In conclusion, we observed that for the improvement of internal communication in the Extremoz administration, it was necessary to adopt a strategic plan for the correction of deficiencies in communication, developed along with its employees.

Keywords: Organizational Communication. Public Agency. Internal Communication.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão enfrentando atualmente ambientes extremamente dinâmicos, nos quais se coloca em discussão a nova perspectiva das organizações e da sociedade. A crescente evolução tecnológica e a concorrência estão levando os gestores a buscarem a produção de seus produtos e a prestação de seus serviços de forma mais qualitativa. Para tanto, muitas estão adotando os principais sistemas e modelos de gestão da qualidade utilizados no mundo.

Segundo Baptista (2009), para uma organização “sobreviver” ao mundo concorrencial é fundamental fazer uma divulgação clara da Missão, Cultura, Valores e Projetos aos seus colaboradores. Para isso, a ferramenta da comunicação torna-se crucial, por exercer um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem global da empresa. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores, assim contribuindo para o sucesso da empresa.

Na perspectiva de Chiavenato (2005, p.149), a “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. Para que a informação seja compreendida dentro das organizações, é decisiva a existência de um serviço de comunicação interna.

Assim, a comunicação interna torna-se um instrumento primordial para a transmissão de informações entre os colaboradores internos de uma empresa, como também como elemento norteador para a melhoria do relacionamento interno entre as pessoas, na medida em que a criação de um fluxo de comunicação contínua no ambiente institucional tende a tornar o clima local mais harmonioso.

No setor público, percebe-se que a comunicação interna aplicada ainda carece de melhor utilização das práticas, e que escasseiam exemplos sobre a plena utilização deste recurso como instrumento de interação entre corpo diretivo e servidores públicos. A comunicação interna ainda é utilizada timidamente nos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo e sim para a população de modo geral, embora o servidor faça parte dela.

Durante o nosso estudo, identificamos esta realidade na Prefeitura de Extremoz (RN), onde o foco de seu investimento em comunicação está voltado para o público externo e a imagem do gestor. Diante deste cenário, propomos realizar o estudo voltado para

a comunicação interna da Prefeitura de Extremoz (RN) que utiliza esta ferramenta de forma tímida. Percebeu-se ainda que muitos servidores desconhecem o papel do assessor de imprensa e os mecanismos de comunicação por ele utilizado. A figura deste profissional da comunicação tem sido representada ao longo dos anos por meio de uma jornalista.

Tal constatação nos levou a realizar este estudo. Acreditamos que, com os resultados obtidos, tenhamos embasamento efetivo para a possível implantação de um plano de comunicação no órgão em questão, com sugestões que atendam aos anseios e dúvidas dos servidores.

O objetivo deste estudo é analisar estratégias de comunicação interna adotadas atualmente no órgão, identificar canais que estejam ao alcance de todos os servidores e propor a elaboração de um plano de comunicação interna, enfatizando ainda a contribuição do assessor de imprensa na consolidação da estrutura comunicacional da Prefeitura de Extremoz (RN).

Para tanto, realizou-se um estudo aprofundado sobre a temática, com base na literatura específica, como também a aplicação de questionário junto aos colaboradores do órgão. As questões elencadas buscaram obter um maior conhecimento sobre o processo de comunicação interna e se revelaram fundamentais para o auxílio na elaboração do objeto – o plano – do presente estudo.

2. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação organizacional ou empresarial surgiu aproximadamente em 1906, nos Estados Unidos, com a proposta de se conhecer profundamente a empresa, direcionando o conhecimento adquirido sobre a organização às ações destinadas a integrar o público interno, trabalhando os problemas detectados e buscando solucioná-los de acordo com a realidade encontrada. No mesmo ano, surgiu também a assessoria de comunicação, quando o jornalista Ivy Lee montou o primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo em Nova Iorque.

No Brasil, a história da comunicação organizacional está ligada à história do desenvolvimento econômico, social e político das últimas décadas. Na atual era da informação, a comunicação organizacional busca preencher lacunas existentes no contexto empresarial, visando integrar os ambientes internos e externos, de forma a tornar a comunicação dentro dela mais fácil de ser entendida. Ela atua analisando também os fluxos comunicacionais, detectando e eliminando possíveis ruídos, de modo a tornar o modelo de comunicação mais eficaz.

As empresas do mundo atual estão despertando cada vez mais para a necessidade de um roteiro de planejamento comunicacional. Torquato (2004) e Kunsch (2009) comparti-

lham este pensamento quando mostram em diferentes momentos que o processo de comunicação deve partir de um planejamento. Para Kunsch (2009), é o componente mais importante para criar relacionamento entre a organização e os mais diversos públicos.

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização, transmitindo as suas informações da forma mais clara possível para todos os níveis da empresa. Diante disso, para que a comunicação interna aconteça nas organizações, é necessário que esta ferramenta atinja seu principal alvo, neste caso, seu público interno, para que este público possa transmitir uma mensagem uniforme de forma positiva.

Para o bom desenvolvimento da comunicação interna dentro das organizações, é preciso transmitir aos funcionários informações precisas e sem ruídos, afirmando os objetivos, a missão e os valores da empresa. Souza e Fossá (2006) enfatizam a importância da comunicação interna para se obter o comprometimento do corpo funcional com as metas e objetivos organizacionais. Lisboa Filho (2006) afirma que a ferramenta da comunicação interna focaliza a excelência empresarial e sua prática proporciona facilidade na realização das trocas entre empresa e colaboradores.

A quantidade de profissionais necessários para compor uma equipe adequada, sem dúvida é um dos fatores relevantes do déficit da comunicação interna nos órgãos públicos, especialmente em algumas Prefeituras. Segundo Fossati (2006 *apud* LOPES, 2010), a ausência de estrutura adequada compromete a gestão do processo de comunicação, pois pode gerar uma visão míope do processo, causando uma carência de informação e comprometendo a eficiência e até a imagem do município e do político.

No contexto do desenvolvimento da comunicação organizacional, a assessoria de comunicação tem papel chave. Para Ágata Messina (2008), no setor público a assessoria de comunicação social é mais ampla, cobre um espectro maior de responsabilidades e de tarefas. A assessoria de imprensa em órgão público requer do assessor a consciência de que ele é um mediador dentro do serviço público e, portanto, deve garantir à população o acesso a toda informação relacionada às atividades realizadas pelo órgão. Não deve servir a interesses puramente políticos, nem seguir condutas que vão de encontro ao que está previsto no Código de Ética de Comunicação Social (SCHEFFLER; VERÍSSIMO; SILVA, 2010).

Outro desafio do papel dos profissionais de comunicação em órgãos públicos está vinculado ao fato de a assessoria de imprensa ser um “cargo de confiança”. Isso resulta, muitas vezes, na indicação de profissionais com outra qualificação para a atividade, resultando numa comunicação precária que leva ao desconhecimento, por parte dos colaboradores, do real papel exercido por um assessor de imprensa.

3. RESULTADOS DO ESTUDO

O município de Extremoz (RN) fica localizado a 22 quilômetros da capital do Estado do Rio Grande do Norte. Atualmente, a Prefeitura conta em seu quadro funcional

com cerca de 1.100 funcionários entre efetivos, contratos e cargos em comissão. A estrutura administrativa conta com 11 Secretarias Municipais e do Gabinete Civil.

O setor de Comunicação da Prefeitura é vinculado diretamente ao Gabinete do Prefeito e a assessoria de comunicação está a cargo de uma jornalista. Uma agência de comunicação, terceirizada, é responsável pela criação de folders e materiais institucionais, spots e comerciais. A comunicação ainda está em fase de estruturação, apesar de terem sido lançados o jornal institucional, revista, publicações oficiais e site. Ampliar e capacitar a equipe da assessoria, sem dúvida é um fator determinante para sanar o atual déficit da comunicação interna da Prefeitura de Extremoz, potencializando resultados também junto ao público externo.

O questionário aplicado foi baseado na realidade do setor de comunicação da Prefeitura, como também no referencial teórico utilizado. O público-alvo da amostra foi constituído pelos servidores da Prefeitura, de setores de trabalho escolhidos aleatoriamente e funções administrativas divergentes. O questionário era composto por nove questões fechadas, de múltipla escolha e uma questão semi-aberta, totalizando 10 perguntas.

Inicialmente, o questionário aplicado buscou obter um conhecimento sobre quais as principais fontes de informação interna da Prefeitura de Extremoz (RN). Dentre as opções colocadas, 50% dos entrevistados informaram que recebem informações por meio de jornais, revistas ou outro meio de divulgação interna. Estes canais de comunicação são considerados por Torquato (2004) como canais efetivos de um órgão para o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos.

Dentre outras opções foram selecionados ainda o recebimento de informações através da chefia (20%), neste caso, o próprio prefeito e seus secretários, e por meio de conversas com os demais servidores (20%). Os entrevistados informaram ter interesse em informações gerais sobre o órgão (40%), sobre a sua evolução (20%) e sobre informações diversas (20%).

Quando indagados sobre a importância da comunicação interna, 100% dos servidores responderam afirmativamente. Este resultado, a nosso ver, decorre do trabalho realizado pela Assessoria de Comunicação da atual gestão, que visivelmente necessita se ajustar às demandas internas. Sobre quais meios de comunicação eles preferem para receber informes sobre ações da Prefeitura, 33% disseram preferir o jornal interno; 25% optaram pela publicação interna (Diário Oficial do Município e revista institucional), e 17% apontaram as reuniões nos departamentos como meio para comunicação efetiva entre chefias e colaboradores.

É possível inferir, com base nos resultados, que a adoção de estratégias de inclusão digital, com a integração dos servidores às novas tecnologias, pode resultar em maior disseminação das informações. Para a Prefeitura, as mídias sociais podem estreitar a comunicação com os servidores e maior interação com os gestores.

O grau de conhecimento dos servidores quanto às ações da Prefeitura mostrado pela pesquisa restringe o nível elevado de conhecimento aos servidores em cargos de con-

fiança e mais próximos à chefia imediata. Os servidores que informaram não ter muito conhecimento sobre o órgão estão distribuídos em outra esfera hierárquica como fotógrafo, pregoeiro do setor de licitações, motoboy etc.

Observou-se nesta questão a ineficiência das ações de comunicação de forma global, com as informações sobre o órgão sendo repassadas de forma homogeneizada a todos os funcionários, portanto sem considerar suas especificidades.

Dentre as estratégias de comunicação interna, buscamos identificar quais seriam mais adequadas para a Prefeitura objeto deste estudo. Optou-se, nesta questão, por uma abordagem semiaberta, permitindo a livre expressão opinativa dos servidores. Observamos que 31% acreditam que a comunicação interna pode melhorar por meio de reuniões periódicas, 26% via e-mails, 17% por acesso a informações em quadros de aviso e 26% pela internet, notas internas e revista.

A pesquisa evidenciou que a Prefeitura necessita traçar metas para obtenção de resultados favoráveis junto aos seus servidores e utilizar uma estratégia consistente de comunicação interna para conseguir alcançar os objetivos desejados. É fundamental, ainda, que o fluxo de informações ocorra de forma universal, o que implica conhecer e avaliar as ferramentas utilizadas pelos funcionários, incorporando-as ao objetivo de realizar uma comunicação institucional integrativa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com todos os avanços em termos comunicacionais, a necessidade dos colaboradores de uma organização continua sendo conhecer a empresa em que trabalham e as informações nela produzidas. Na Prefeitura de Extremoz (RN), a situação não é diferente. A maioria dos questionários, um percentual acima dos 80% sugere a implantação de um plano de comunicação interna mais eficaz. As reuniões periódicas foram solicitadas em quase todos os questionários e o uso da internet também foi apontado como recurso para um futuro modelo de comunicação interna.

Sugestões para melhoria da comunicação interna na Prefeitura de Extremoz:

- Boletim Interno – Veículo de circulação de informações internas com periodicidade mensal. Pode ser distribuído também pelo correio eletrônico;
- Uso da intranet, do correio eletrônico e do espaço virtual da Prefeitura junto aos seus colaboradores, que inclua o envio de críticas/sugestões;
- Jornal Mural – Ferramenta bastante útil e de custo acessível. Informa sobre o ambiente interno da organização e pode contar com a colaboração dos funcionários. O Jornal Mural deve ficar afixado em locais de fácil visualização;
- Utilizar as reuniões como ferramenta de comunicação, quando podem ser transmitidas as mensagens relevantes para o processo de comunicação;

- Criação de um programa para agendamento de reuniões pelos meios eletrônicos de modo a dinamizar o aviso prévio destes encontros de trabalho.
- Finalmente, concluímos que um Plano de Comunicação Interna, quando bem elaborado e executado dentro do planejado, oferece ao público interno maior compreensão, integração e comprometimento com a organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian M de Souza; SOUZA, Luiz G Mariano de; MELLO, Carlos H Pereira. A comunicação interna como instrumento da qualidade: estudo de caso em empresa global de comunicação. **Revista Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, 19-34, 2010.

BAPTISTA, Ana Margarida Mesquita Martins dos Santos. **Plano de comunicação interna para a Sonae Sierr.** 61f. 2009. Projeto (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2009. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf>> Acesso em 03 out.2011.

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

KUNSCH, Margarida M (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação organizacional e relações públicas.** 2ª ed. S.Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

LISBOA FILHO, Flavi F; GODOY, Leoni P. A Contribuição da Comunicação Organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Universidade de Brasília, 6 a 9 set. 2006. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R1318-2.pdf>. Acesso em 26 jan.2012.

LOPES, Poliana A Importância da Assessoria de Imprensa nos Órgãos Públicos: O caso da Prefeitura de Feliz. **Biblioteca Online de Ciência da Comunicação**, 2010. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/lopes-poliana-a-importancia-da-assessoria-de-imprensa.pdf>> Acesso em 12 out. 2011.

MENDRONA, Verônica Ag. A utilização da comunicação interna nas prefeituras – Análise das administrações municipais da Baixada Santista/SP. **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Santos, 29 ago./2 set. 2007, p. 1-14. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2434-1.pdf>> Acesso em 26 jan.2012.

SCHEFFLER, Marcela P; VERISSIMO, Fabiane S; SILVA, Marcela G. Os desafios da Assessoria de Imprensa na Administração Pública Municipal: o caso de Quinze de Novembro/RS. **XI Congresso de Ciências da Comunicação** na Região Sul, Novo Hamburgo, RS, 17 a 19 maio. 2010, 1-9. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-0192-1.pdf> Acesso em 26 jan.2012.

SOUZA, Liana E.M. de; FOSSÁ, Maria I.T. Comunicando com Relações Públicas: uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. **UNirevista**, v.1, n.3, jul.2006.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.