



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

RAYLA BARBOSA GOMES

**A GESTÃO DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo
na gerência do INSS em Palmas-TO**

PALMAS

2017

RAYLA BARBOSA GOMES

**A GESTÃO DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo
na gerência do INSS em Palmas-TO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Pública do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins –
Campus Palmas, como exigência à obtenção do
grau em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Ma. Gislene Magali da
Silva.

PALMAS

2017

Barbosa Gomes, Rayla

A Gestão do Processo da Comunicação Organizacional: um estudo na gerência do INSS em Palmas-TO / Rayla Barbosa Gomes. – Palmas, 2017.
72 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia da Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação do Tocantins, Campus Palmas, 2017.

Orientadora: Prof. Ma. Gislene Magali da Silva

1. Comunicação interna. 2. Eficiência. 3. Gestão. I. Título

RAYLA BARBOSA GOMES

**A GESTÃO DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo
na gerência do INSS em Palmas-TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins –
Campus Palmas, como exigência à obtenção do
grau em Gestão Pública.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Professora Mestra Gislene Magali da Silva
IFTO Campus Palmas - Orientadora

Professora Mestra Ana Carolina Falcão
IFTO Campus Palmas - Avaliadora

Professor Mestre Robleik Barbosa
IFTO Campus Palmas - Avaliador

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado, dando-me forças para seguir em frente e não desistir nos obstáculos que apareceram e principalmente, por conceder a realização desse sonho.

Aos meus pais, Reinato de Oliveira e Rúbia Márcia, que me educaram com todo carinho e dedicação para que eu me tornasse a pessoa que sou e por nunca terem desistido de mim.

Ao meu namorado Irlei Kássio, que me incentivou diariamente para que eu não desistisse.

Aos familiares e amigos, que estiveram presentes, dando coragem para alcançar esta conquista.

A todas minhas colegas de Instituto, em especial minhas amigas Lorhaine, Erika e Sâmara, grandes companheiras. Juntas, passamos por vários momentos.

À minha professora orientadora, Gislene Magali da Silva, que acompanhou e ajudou na elaboração e na concretização deste trabalho.

Aos professores, que passaram seus conhecimentos e lições de vida, sempre estimulando para seguir em frente, mostrando que tudo é possível, basta querer.

À instituição em estudo, que disponibilizou tempo para aplicação da pesquisa.

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

Se você parte da ideia de que a equipe trabalha melhor se for pressionada, desista de ter uma boa comunicação: passarinho não canta enquanto o gato está olhando.

Júlio Ribeiro

RESUMO

Este estudo tem como objetivo mostrar a importância da gestão da comunicação dentro da organização. Percebe-se que, mesmo fazendo uso da ferramenta de avaliação da comunicação existente entre os setores, esta não tem sido eficiente para desenvolver formas de comunicação interna eficaz. O que pode ser percebido é que, em muitas situações, a comunicação interna não é considerada relevante pelos gestores. Neste sentido, optou-se por realizar um estudo no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS - Gerência Palmas/TO, na tentativa de apontar aspectos importantes que a comunicação empresarial pode trazer de melhoria quando bem definida e trabalhada. Por se tratar de uma ferramenta muito importante, a comunicação empresarial auxilia os gestores na tomada de decisões certas e a manter uma boa relação entre estes e os colaboradores, podendo assim, gerar um ambiente de trabalho agradável, espírito de trabalho em equipe e diálogo mais aberto. A pesquisa realizada no INSS ocorreu no período de 29 de agosto a 2 de setembro de 2016. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário com perguntas abertas e fechadas. A pesquisa foi um estudo de caso de caráter qualitativo, quando foi constatado que a gestão da comunicação interna no INSS precisa ser melhorada, pois foram identificadas algumas barreiras como, a falta de *feedback* durante o processo de comunicação, a morosidade ao passar as informações, a predominância do trabalho individual e o desconhecimento das atribuições dos outros setores.

Palavras-chave: Comunicação interna. Eficiência. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to show the importance of communication management within the organization. It is noticed that even using the communication evaluation tool existing between the sectors, it has not been efficient to develop effective internal communication. It can be noticed that in many situations internal communication is not considered relevant by managers, in this context it was decided to carry out a study in INSS - Palmas / TO Management in an attempt to point out important aspects that business communication can bring about improvement when Well defined and worked. Because it is a very important tool, business communication assists managers in making the right decisions and maintaining a good relationship between them and employees, and can thus generate a pleasant working environment, a spirit of teamwork and more dialogue. Open. The survey conducted at the National Institute of Social Security took place from August 29th to September 2nd, 2016. The instrument used for data collection was the questionnaire with open and closed questions. The research was a qualitative case study, resulting in that the INSS internal communication management needs to be improved, since some barriers were identified, such as lack of feedback during the communication process, slowness in passing information, Predominance of the individual work and the ignorance of the attributions of the other sectors

Keywords: Interna communication. Efficiency. Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de comunicação	14
Figura 2 - Comunicação integrada	17
Figura 3 - Organograma do INSS.....	25
Gráfico 1 - Amostragem por sexo dos servidores	29
Gráfico 2 - Demonstrativo da idade os servidores (2016)	29
Gráfico 3 - Nível de escolaridade	30
Gráfico 4 - Tempo de serviço	31
Gráfico 5 - Setor de trabalho dos servidores.....	32
Gráfico 6 - Relacionamento entre colaboradores	33
Gráfico 7 - Comunicação interna no INSS	34
Gráfico 8 - Comunicação entre os setores	35
Gráfico 9 - Grau de eficiência em dar e receber informação	36
Gráfico 10 - Onde estão disponibilizadas as informações institucionais	39
Gráfico 11 - Sugestão de meios de comunicação	40
Gráfico 12 - Frequência de uso dos meios de comunicação.....	41
Gráfico 13 - A informação recebida.....	42
Gráfico 14 - Trâmite da informação/comunicação.....	43
Gráfico 15 - Mudança nos meios de comunicação.....	43
Gráfico 16 - Cumprimento dos procedimentos	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Prejudica os relacionamentos dentro da instituição	37
Tabela 2 - Meios de comunicação mais utilizados	38
Tabela 3 - Eficiência dos meios de comunicação.....	39
Tabela 4 - A importância da comunicação para a gestão	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Conceitos de comunicação.....	12
2.2	O processo de comunicação	13
2.3	A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna.....	15
2.4	A comunicação interna e seu espaço dentro das organizações	17
2.5	As barreiras e a gestão da comunicação	21
2.6	Os instrumentos de comunicação	23
3	A GERÊNCIA DO INSS PALMAS.....	25
4	METODOLOGIA.....	26
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE	56
	ANEXO	61

1 INTRODUÇÃO

O trabalho sobre a gestão do processo da comunicação organizacional: um estudo na Gerência do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em Palmas-TO procura destacar e traçar considerações relevantes acerca do tema que trata da gestão do processo de comunicação organizacional interna apontando os benefícios e as contribuições que a comunicação interna pode trazer para a organização.

Segundo Dias (2007, p. 10), “a comunicação é uma atividade indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais”. Para que a organização trabalhe bem e atinja os resultados esperados, é necessário que os objetivos, as metas, o funcionamento e os resultados obtidos sejam sempre apresentados, aos colaboradores, pelos gestores.

Para que haja então a sintonia com as atividades, a comunicação organizacional é essencial. A mensagem deverá ser transmitida e interpretada com clareza.

Neste sentido, dentro do processo de comunicação, pode se observar que a comunicação externa compreende toda a informação relacionada com as atividades que a organização desenvolve. Por sua vez, a comunicação interna é toda a atividade desenvolvida no contexto organizacional, sendo responsável pela produção e pelo fluxo de informação entre os atores organizacionais.

Essa pesquisa está voltada para o tema comunicação organizacional interna e a escolha desse tema se justifica pela relevância que o assunto vem adquirindo durante anos, sendo a comunicação interna cada vez mais reconhecida como uma crescente necessidade, principalmente em virtude de seus benefícios nos processos administrativos.

Sendo a comunicação a base de todos os processos administrativos, é necessário, então, fazer bom uso dela. Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno.

Neste aspecto, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Partindo desse princípio, o presente trabalho tem como objetivos analisar a gestão do processo da comunicação interna do INSS em Palmas –TO, caracterizar

as ferramentas de comunicação interna utilizadas, buscar a relevância da comunicação administrativa entre os colaboradores, identificar as barreiras de comunicação existentes neste processo e, por fim, propor formas eficazes de comunicação, para que haja uma melhor integração entre os departamentos.

Neste contexto, este estudo procura responder se a gestão dos processos de comunicação interna no INSS, na Gerência Palmas – TO, tem sido eficiente. Assim, aborda primeiramente conceitos sobre a gestão do processo de comunicação interna, por meio de autores renomados. Em seguida, busca definições e aspectos relevantes sobre a comunicação empresarial; como também aborda a importância de uma gestão dos processos de comunicação interna para as instituições. Visando, de tal modo, deixar evidente que a comunicação organizacional interna atualmente é uma ferramenta estratégica para desenvolvimento das organizações.

No segundo momento, a pesquisa empírica aplicada no formato de estudo de caso busca entender a comunicação interna sob a perspectiva dos servidores do Instituto Nacional do Seguro Social. O INSS é um órgão do Ministério da Previdência Social, ligado diretamente ao Governo, criado em 1988, e tem como função especial receber as contribuições dos indivíduos, e ainda fazer os pagamentos de aposentadorias, auxílio-doença, pensão por morte, auxílio-acidente e outros benefícios previstos por lei.

A escolha do INSS, Gerência Palmas – TO, para a realização do trabalho de pesquisa ocorreu em razão de ter desenvolvido atividades de estágio por dois anos nessa instituição e, naquele período, ter percebido falhas na comunicação interna como informações divergentes sobre um mesmo assunto e pouca comunicação entre os setores. Também por existir uma ferramenta de avaliação da comunicação interna, mas os resultados dessa avaliação não eram repassados.

No sentido de mostrar a importância da comunicação interna para a gestão pública, tal pesquisa também tem como proposta que essa ferramenta de avaliação já existente seja analisada e utilizada como uma ferramenta eficaz dentro do INSS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de comunicação

Antes de começar a explorar o tema comunicação interna, vale salientar o que é a comunicação em si, expondo alguns conceitos básicos. A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação tem origem do latim *communicare*.

Segundo Matos (2009, p. 2), comunicação significa “o mesmo que tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões”.

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2).

Nas organizações atuais, a comunicação possui grande valia e afeta diretamente o desempenho dos colaboradores. Portanto, uma informação passada de forma adequada e clara resultará em uma atividade bem executada. Uma comunicação objetiva e eficiente entre os setores resultará em troca de informações corretas, melhorando a motivação, o relacionamento entre os colaboradores e, conseqüentemente, o clima organizacional, eliminando as falhas e as deficiências na comunicação.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142):

A comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

Pimenta (2004, p. 99) conceitua a comunicação organizacional como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. “É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.”

A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta-se em diferentes modalidades e permeia várias atividades como: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Ele ressalta, ainda, o conceito da comunicação integrada e aponta para uma comunicação organizacional em que essas diferentes modalidades, apesar de suas diferenças e peculiaridades, possam atuar harmoniosamente, buscando alcançar de maneira eficaz os objetivos da organização.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

2.2 O processo de comunicação

Segundo Cahen (1990, p. 29):

A comunicação organizacional se constitui em uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, estando ligada aos mais altos escalões da organização, tendo por objetivos criar, manter, ou, ainda, mudar para favorável, quando for negativa, a imagem da organização junto a seus públicos prioritários.

Assim, o processo de comunicação permite que os seres humanos estabeleçam relações entre si, exponham suas opiniões, sentimentos, emoções e compartilhem conhecimentos. Em suma, a comunicação é a troca de informações entre os sujeitos e esse processo de comunicação e de transmissão de informações se estabelece entre pessoas e/ou grupos.

Para Kunsch (2013, p. 161), “a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”.

Já Oxner e Charlab, citados por Matos (2009), trazem o conceito de informação.

A informação não pode ser tocada, ouvida e nem dela se desprende qualquer aroma. Não se pode considerá-la da mesma forma que uma maquinaria. Contudo, está em toda parte, ao nosso redor, todo o tempo. Está dentro do jornal e nas telas da televisão. Ela nos envolve quando

escutamos o rádio ou quando nos encontramos para conversar com amigos, quando trabalhamos e nos divertimos. Está dentro de nós e é também parte do nosso código genético. (OXNER; CHARLAB *apud* MATOS, 2009, p. 3).

Na atualidade, informação e comunicação não possuem o mesmo significado. As ações dos seres humanos estão todas ligadas à comunicação. Ao agir, reagir e nos relacionarmos uns com os outros, seja de qual forma for, estamos estabelecendo a comunicação.

Quando um emissor passa a um receptor, um conjunto de dados codificados, esse é chamado de informação, ou seja, a informação requer um emissor, um receptor e uma mensagem. Já a comunicação, o ato comunicativo, se forma somente quando a mesma informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e reenviada ao emissor, o que é caracterizado como *feedback*, o principal elemento da comunicação.

Pode-se então, compreender o processo de comunicação a partir de Martins (2005).

Figura 1 – Processo de comunicação



Fonte: Adaptação de Martins (2005).

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas, quando se fala em comunicação, é a falta de *feedback*. É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno e os ruídos que ocorrem no meio fazem com que a comunicação seja ineficaz.

Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a “comunhão de sentidos e não o mero trâmite de informações” (KOLLROSS, 2008, p. 3).

As falhas comprometem a produtividade e os resultados da organização. Se o emissor não teve sucesso ao enviar sua mensagem ao receptor, não há comunicação, ou seja, se não houver o *feedback* para completar esse processo, o emissor não terá como verificar a eficácia da transmissão de sua mensagem.

Matos (2009) explica que a comunicação até pode ser definida de forma simples, mas trata-se de um processo complexo, principalmente porque envolve sentimentos e comportamentos humanos. Isso se deve ao fato de que os seres humanos são movidos pela razão e pela emoção, o que interfere diretamente nesta ação. Dificilmente os indivíduos aceitam e obedecem as mensagens como sinal de comando sem qualquer questionamento. Isso é quase que frequente, pois o receptor não aceita e não concorda com a mensagem enviada pelo emissor.

Desta forma, a comunicação é responsável pela mudança de comportamento dos colaboradores nas organizações.

A comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção as suas metas. (CORRADO, 1994, p. 7).

A comunicação de qualidade passou a ser vista, há alguns anos, como diferencial em uma organização. Sendo assim, um sistema bem administrado de comunicação em uma organização caminha para alcançar o sucesso. Enquanto um sistema comunicacional com erros leva ao fracasso da organização.

Por isso, é necessário aprimorar a comunicação de uma instituição com seus colaboradores e entre os próprios colaboradores a fim de alcançar a qualidade das informações, a maior produtividade e o comprometimento na instituição.

2.3 A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna

Entender a comunicação organizacional é fundamental para conhecer o contexto em que a comunicação interna está inserida. Por isso, é importante saber como ocorre a comunicação organizacional.

Nota-se que as diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Assim, a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização, para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa. Enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos, com os quais a organização se relaciona e dos quais depende.

Existem várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes de uma determinada organização. Essas ferramentas constituem a comunicação organizacional.

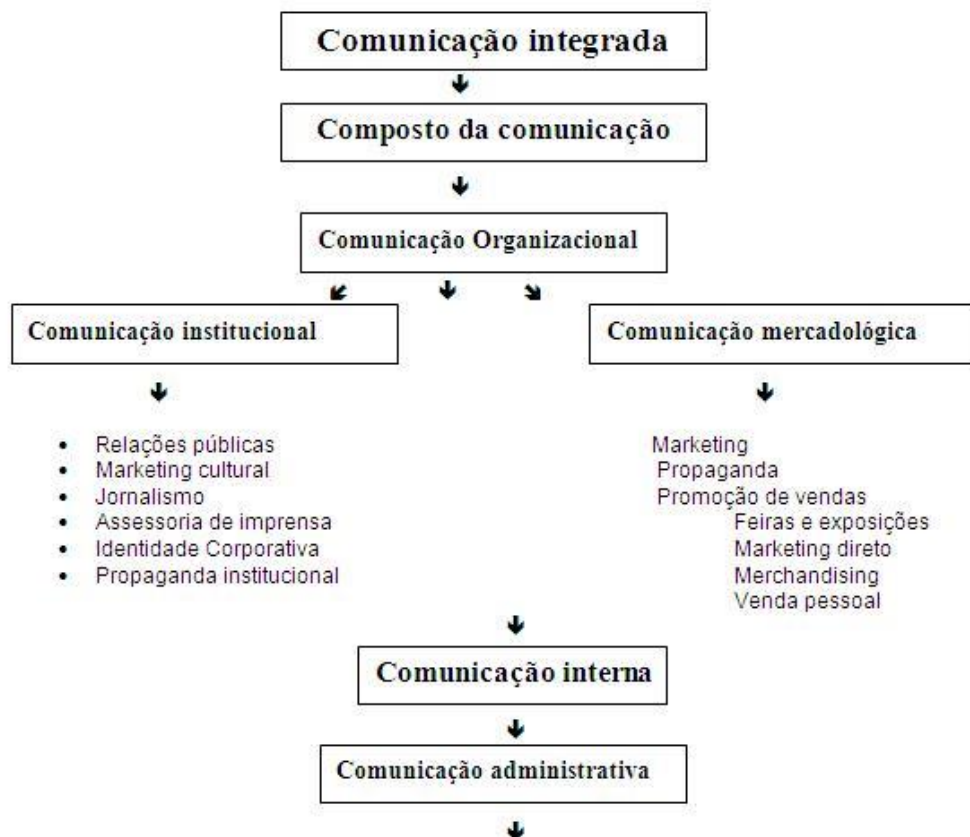
A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. (REGO, 1986, p. 105).

Nesse sentido, a comunicação organizacional é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing). Que segundo Kunsch (1997, p. 116), pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (KUNSCH, 1997, p. 116).

O organograma abaixo, apresentado por Kunsch (1997, p. 116), dá uma ideia de como a gestão da comunicação organizacional pode estar inserida no setor de comunicação de forma integrada.

Figura 2 – Comunicação integrada



Fonte: Kunsch (1997).

De tal modo, pode-se compreender que a comunicação organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, possibilitando a unificação de processos comunicacionais.

2.4 A Comunicação interna e seu espaço dentro das organizações

A comunicação interna pode ser considerada como uma forma de comunicação entre a instituição e seu público interno. Pimenta (1999, p. 75) afirma que “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

No entanto, Torquato (2004, p. 54) relata que a missão da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e o crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos”.

Pasqualini (2006, p. 36) corrobora com Torquato, quando afirma que a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os colaboradores de uma determinada organização.

Desta forma, a comunicação interna vem ocupando cada vez mais espaço nas organizações. Deixou de ser uma atividade secundária e passou a ocupar um espaço valioso nas organizações por estimular o diálogo, o desenvolvimento dos servidores e a troca de informações entre quaisquer níveis hierárquicos. Os gestores refletiram sobre os prejuízos e os transtornos gerados pela falta de comunicação, passando a acreditar que não há o que temer em ouvir os servidores e na importância de aprimorar esse diálogo a favor do bom relacionamento coletivo dentro da instituição.

Tal fato pode ser comprovado com Marchiori (2008):

A comunicação interna oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação Administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 213).

A comunicação interna serve para humanizar as relações na organização, tornar os colaboradores mais conscientes de seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da organização.

Conforme Chiavenato (1983), os servidores devem receber continuamente, dos superiores, um fluxo de comunicações, capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber, dos servidores, um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo.

A comunicação interna é vista de maneira estratégica e deve sempre trabalhar com as demais formas de comunicação, exercendo suas funções em conjunto com as definições políticas e funcionais da organização.

Neste sentido, para que os resultados positivos sejam atingidos, é preciso que todos os colaboradores sejam pessoas totalmente integradas às realidades organizacionais. Somente dessa maneira será alcançada uma informação de qualidade. Contudo, existe uma considerável parte das organizações brasileiras dominada por gestores individualistas, que não buscam resultados coletivos.

Segundo Kunsch (2003), para que esse processo seja eficaz, pode ser que seja necessário rever os conceitos dos colaboradores, no caso de alguma organização que queira implantar uma comunicação interna participativa com discurso e prática integrados. “De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os colaboradores não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização.” (KUNSCH, 2003, p. 157).

Neste âmbito, algumas mudanças já são percebidas com o passar dos anos. Os gestores passaram a perceber que agir de maneira autoritária com os servidores da instituição não é a melhor maneira de direcionar um grupo. Ao contrário, essa atitude só prejudicaria o desempenho dos servidores, o que afeta diretamente os resultados da organização.

Na nova visão corporativa, os gestores passaram a ser vistos como líderes, ou seja, aqueles com o papel de integrar pessoas e visões diferentes em prol de objetivos comuns. Desta forma, os servidores da última década já passaram a compreender seu real papel dentro da organização, conforme Pasqualini (2006).

O funcionário não deseja apenas receber um benefício, ele deseja sentir que é peça fundamental para o funcionamento da empresa e que é reconhecido por isso. Como transmitir esse sentimento sem uma comunicação eficiente e eficaz? Infelizmente, sem nenhum tipo de comunicação não seria possível consolidar a imagem de uma organização para nenhum tipo de público. (PASQUALINI, 2006, p. 36).

Essa afirmativa já era uma visão de Kunsch (2003), ao relatar que as vantagens para possuir a comunicação interna são inúmeras. Uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponível, manterá o colaborador por dentro dos assuntos da organização, envolvendo-o. Além

de informar sobre os fatos ocorridos fora da organização, tendo um olhar dentro e outro fora da organização, acompanhará conscientemente as mudanças. Deixando de ser, assim, um mero número do cartão eletrônico de entrada e saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceira da organização (KUNSCH, 2003).

É relevante ressaltar que o departamento de comunicação, em uma organização, oferece possibilidades e um estímulo ao diálogo. O que antigamente era um mito, com a comunicação, é possível presenciar a troca de informações entre dois gestores ou mesmo entre gestor e servidor. Justamente porque ambos estão em sintonia e comprometidos diariamente pela melhor qualidade da instituição.

Torquato (1986, p. 179) explica que os resultados positivos da comunicação interna dependem de um trabalho em equipe, de todos os departamentos, sem exceção, e de todos os colaboradores. Diante dessa realidade, faz-se necessário um planejamento adequado, que esteja baseado nas informações obtidas e, desta forma, seja realizado o planejamento estratégico voltado aos interesses internos e externos. Entretanto, alguns pontos devem ser lembrados para que a comunicação interna seja eficaz. São eles: linguagem, pessoal responsável, estratégias, qualidade e políticas.

Kunsch (2003, p. 160) corrobora com o pensamento de Torquato quando afirma que as “políticas e estratégias têm de ser definidas e transparentes”, ou seja, deve ser adotado um ambiente livre entre gestores e servidores, aberto ao diálogo tanto para críticas positivas quanto negativas. O fato é que a comunicação interna mobiliza e envolve os colaboradores nos assuntos da organização.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160).

Com a comunicação interna eficaz, cria-se um clima dinâmico e positivo, gerando valor e credibilidade, tanto para a organização quanto para os colaboradores. Desta forma, eles se sentem respeitados, passam a valorizar o pensamento do coletivo e não mais o individual. Os servidores e os gestores começam a possuir uma relação de confiança entre si e passam a se valorizar como

cidadãos. Por isso, acreditam que investir em comunicação é, sem dúvida alguma, investir no crescimento da organização.

2.5 As barreiras e a gestão da comunicação

Identificar as barreiras que atrapalham o processo da comunicação dentro da organização é necessário e importante para que o sistema de comunicação se torne eficaz. Por isso, “mecanismos para eliminar ou amenizar as distorções devem ser implementados visando um melhor entendimento entre os interlocutores e consequentemente o bom andamento das atividades organizacionais” (ANGELONI, 2010, p. 56).

Chiavenato (1998) esclarece que, no processo e na comunicação humana, podem ocorrer chuvas e tempestades. O autor ainda explica que:

É que existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida. (CHIAVENATO, 1998, p. 97).

Portanto, compreende-se que as barreiras atuam como dificultadores para a comunicação entre as pessoas, ocasionando distorções na mensagem, ou seja, a mensagem que o receptor recebe acaba sendo diferente da mensagem que o emissor passou.

O autor Angeloni (2010, p. 48) afirma que: “Estas barreiras podem ter sua origem na organização, nos seres humanos e nas tecnologias”. E ainda cita as principais barreiras existentes na comunicação organizacional, que são: estrutura organizacional (hierarquias rígidas dificultam a comunicação entre os demais níveis hierárquicos), reações emocionais (sentimentos de amor, raiva e ciúme podem influenciar o modo de compreender a mensagem), o não ouvir, o escutar mal, o escutar seletivamente, a ausência de *feedback*, a complexidade e o tamanho da mensagem, entre outros.

Por isso, é importante que seja feito um gerenciamento da comunicação, esse processo pode ser considerado tão importante quanto qualquer outro processo dentro da empresa. Os gestores gastam a maior parte do seu tempo em

comunicação e, muitas vezes, nem percebem o impacto positivo que uma comunicação bem feita tem no desenvolvimento da organização.

Angeloni (2010) completa que o processo de comunicação deve ser eficiente e eficaz e que agregue, também, valor às necessidades que a organização apresentar. Mas, para que tudo isso ocorra bem, é preciso que os meios de comunicação sejam utilizados de maneira eficiente, levando em consideração o volume de informações a serem transmitidas, a velocidade necessária à transmissão e a segurança que devemos ter com relação a essa informação.

O essencial para a eficácia na comunicação por Megginson; Mosley e Pietri (2008) citado por Pimenta (2009):

- Reconhecer a importância estratégica e a necessidade da comunicação, essa é a base para o empenho em promovê-la.
- Realizar a retroação, checando a compreensão das mensagens, requisitando e valorizando as informações dos funcionários.
- Melhorar a capacidade de ouvir, sendo empático, paciente, interessado, concentrado e criando um ambiente em que o outro se sintá à vontade para falar.

O planejamento estratégico permite, às organizações, encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, as vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados, e o cumprimento da missão e da visão. (KUNSCH, 2003, p. 237).

Vieira (2004) acredita que o processo de mudança da organização depende exclusivamente da participação dos colaboradores. “À medida que os colaboradores da organização participarem do processo de mudança estarão fazendo parte de um contexto e, assim, terão a possibilidade de interagir ativamente no processo de mudança das organizações.” (VIEIRA, 2004, p. 53).

Na atual era da Informação, o gerenciamento da comunicação tem outros elementos que vão além da gestão de colaboradores e da implantação de técnicas e estratégias. O desenvolvimento tecnológico gera profundas mudanças nas

organizações, seu impacto é tão grande que, por diversas vezes, escapa do controle dos gestores da comunicação.

2.6 Os Instrumentos de Comunicação

Kunsch (2003) destaca que as tecnologias trazem, para a comunicação interna, opções de ferramentas que “combinam a informática com a informação”, ou seja, os “meios telemáticos”. Os exemplos dos meios telemáticos são intranet, e-mail, computador, telões, telefones celulares, entre outros, pois possibilitam a interação com as pessoas.

Segundo Pinho (2003), a tecnologia traz para a comunicação uma nova forma de informação. Origina o divertimento, a prestação de serviços, os negócios, além da agilidade e do tempo.

Os instrumentos de comunicação interna que se originam da tecnologia, como a intranet, proporcionam novas perspectivas para a comunicação com os colaboradores, devido à facilidade de troca de informações no cenário organizacional. De maneira geral, possuem mais benefícios do que pontos negativos. Se a organização souber utilizar esses instrumentos, pode aumentar a produtividade, a motivação e a agilidade na instituição.

Muitas são as variáveis que podem contribuir para que uma comunicação se torne eficiente e eficaz. Cabe aos superiores então, ficarem atentos à complexidade da sua organização e ao que deve ser melhorado ou mudado, identificando as barreiras que atrapalham o processo, para que, assim, o sistema de comunicação possa desempenhar o seu papel corretamente de forma a ser eficiente e eficaz para a organização. Ou seja, dessa forma os resultados estipulados pelas empresas possam ser atingidos.

Segundo Tavares (2007), saber utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação dentro da organização é fator fundamental para seu desenvolvimento. Infelizmente muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utilizá-los de maneira planejada.

Conforme Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os funcionários da organização.

Nesse aspecto, ainda para Tavares (2007), são considerados instrumentos de comunicação organizacional:

- **Rádio** - O rádio é um veículo de comunicação, baseado na difusão de informações sonoras. É um excelente canal de comunicação. É uma forma rápida e prática de passar as informações.
- **Publicações internas** - (*houseorgans*, boletins, jornais e revistas). São publicações da organização para o público interno. A área de comunicação é responsável pela elaboração e precisa da aprovação dos demais departamentos. É necessário determinar uma pauta que seja importante para o público interno.
- **Memorando** - é um tipo de comunicação utilizada entre os setores. Deve passar os recados, com finalidade específica. Precisa ser claro, direto e objetivo. Tem como objetivo: passar as informações, sugestões, solicitações, notificações, entre outros.
- **Murais** - São meios de informações visuais dentro da empresa. É importante que coloquem em locais de grande fluxo de pessoas. Um detalhe importante seria fazer um trabalho de conscientização com os colaboradores para que participem do processo de comunicação, lendo semanalmente os murais.
- **Intranet** - É uma rede interna com os mesmos princípios da internet. Pode ser usada para pesquisas com o público interno, está protegida de invasões externas e as informações são passadas de forma eficiente e ágil.
- **Reuniões** - São encontros de pessoas para chegar a determinados objetivos. Servem para colher ou fornecer informações da organização e têm um *feedback* imediato.
- **Telefones** - São distribuídos aparelhos de telefones para todos os departamentos da organização, onde os servidores possam entrar em contato direto com o lugar desejado.

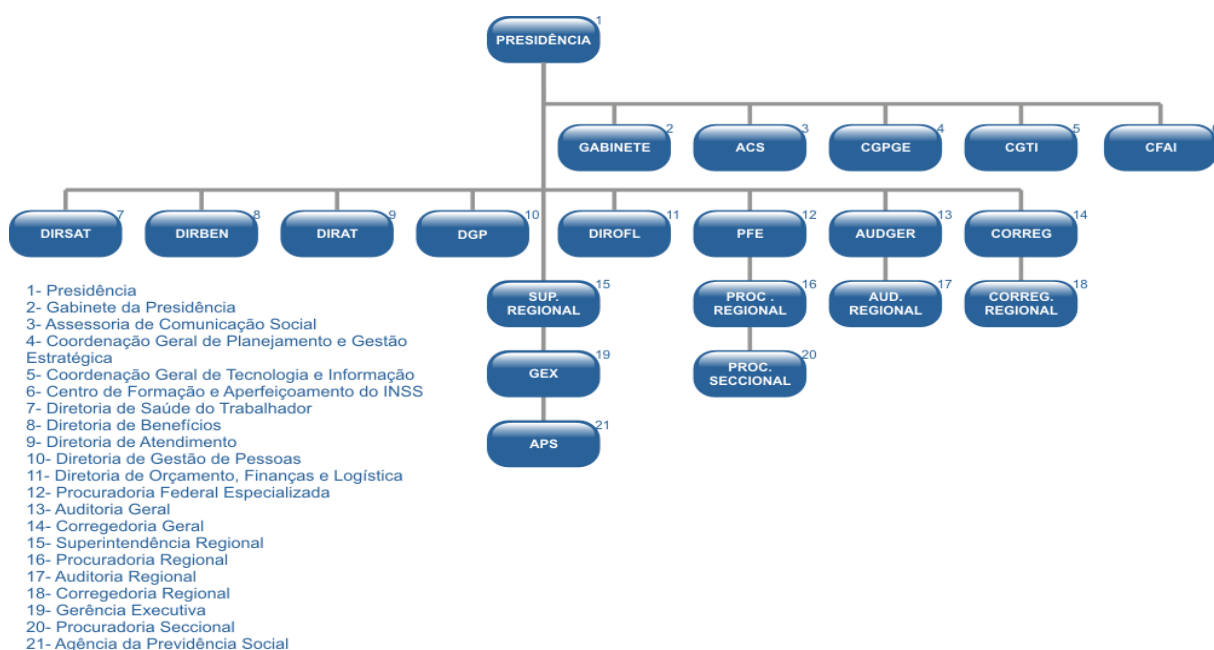
3 A GERÊNCIA DO INSS PALMAS

O Instituto Nacional do Seguro Social - INSS foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, que atualmente, conforme Boletim Estatístico da Previdência Social (2008), abrange aproximadamente 39 milhões de contribuintes. No art. 201 da Constituição Federal Brasileira, observa-se que a organização do RGPS tem caráter contributivo e de filiação obrigatória, onde se enquadra toda a atuação do INSS, respeitadas as políticas e as estratégias governamentais oriundas dos órgãos hierarquicamente superiores, como os ministérios.

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto, e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a esse público, que o Instituto vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e a otimização de resultados e ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

Segue a demonstração do Organograma do INSS:

Figura 3 – Organograma do INSS

Fonte: <http://www.previdencia.gov.br/>

4 METODOLOGIA

Tendo em vista que este trabalho focaliza na comunicação interna, dentro de vários segmentos do processo de comunicação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, sua principal vantagem está no fato de permitir, ao pesquisador, a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla.

Para Oliveira (1999, p. 119), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.” Neste caso, diversos autores sobre comunicação e gestão foram consultados, com a finalidade de adquirir conhecimento sobre o estudo abordado.

Quanto à forma de abordagem, Oliveira (1999) afirma que as pesquisas qualitativas possuem facilidade para descrever a complexidade de um determinado problema ou hipótese; analisar a interação de certas variáveis; compreender e qualificar os processos dinâmicos; prestar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo; e permitir, em maior grau de

profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Em relação ao tipo de pesquisa, quanto aos procedimentos, foi utilizado o estudo de caso, especificamente nos setores de Logística, Recursos Humanos, Agência, de Benefício, Atendimento de demandas, Serviço Social, de Comunicação, Reabilitação Profissional, Auditoria, de Reconhecimento de Direito e Setor Financeiro do INSS - Gerência Palmas –TO, entre os dias 29 de agosto e 2 de setembro de 2016.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Por outro lado, conforme Gil (1995, p. 58), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; e d) elaboração do relatório.

Para tanto, empregou-se como instrumento de pesquisa o questionário, elaborado com 21 questões, sendo uma aberta e 20 fechadas com alternativas de múltipla escolha. As questões foram divididas em quatro grupos. O primeiro grupo trata dos dados pessoais e foi necessário para conhecer o perfil dos servidores com cinco perguntas.

No segundo grupo, foram relacionados questionamentos sobre a comunicação administrativa. Nele, buscou-se conhecer como é a comunicação no INSS Palmas – TO, por meio de cinco perguntas fechadas. Por sua vez, no terceiro bloco, disponibilizou-se sobre os meios de comunicação existentes na gerência. As seis perguntas ajudaram no levantamento de quais ferramentas são utilizadas na comunicação interna na Gerência do INSS Palmas.

No quarto e último grupo, ficaram as questões sobre o processo de comunicação. Eram cinco questões fechadas que buscavam dados para que se possa entender como ocorre esse processo dentro do INSS.

Neste sentido, a escolha de tal unidade se deu porque, com o estágio, a pesquisadora observou que havia falhas na comunicação entre os setores e, muitas vezes, as informações não chegavam ou eram repassadas de forma incompleta. Foi

escolhido aplicar o questionário para o maior número possível de setores da Gerência do INSS Palmas, tendo como público-alvo somente os servidores efetivos.

O INSS, no estado do Tocantins, conta atualmente com 91 servidores efetivos. O objetivo desta pesquisa era atingir 100% dos servidores, porém não foi possível, devido ao fato de muitos prestarem serviço nas diversas agências do interior do Estado. Dessa forma, estão em constantes viagens de atendimento e suporte nas agências. Outra razão para não ter conseguido entrevistar todos os servidores foi por motivo de licenças médicas e férias. E também, não poderia deixar de ser citado que alguns dos servidores não responderam o questionário por não se sentirem à vontade.

Mesmo no início da coleta de dados, a pesquisadora deixou claro que seria preservado o anonimato, muitos optaram pela não obrigatoriedade do preenchimento. Devido a esses fatores, foram preenchidos 44 questionários, obtendo assim 48% do público pretendido.

No INSS, já existe um instrumento para avaliar a comunicação interna, esse instrumento é um questionário virtual feito pela Diretoria de Comunicação Social, que fica em Brasília (DF). Essa avaliação acontece de forma esporádica, não tendo uma periodicidade e com caráter não obrigatório. São perguntas para avaliar a comunicação regional.

Para compreender melhor como é a gestão da comunicação interna e se a mesma é eficiente dentro do INSS Palmas – TO, foi necessário aplicar um novo instrumento de coleta de dados, para buscar entender melhor esta problemática.

Desta forma, a pesquisa teve início no dia 29 de agosto de 2016. No primeiro momento, optou-se pela metodologia de entregar os questionários para que os servidores pudessem responder no seu tempo e espaço, sendo recolhido no dia seguinte. Neste formato, foram conseguidas 15 respostas. Assim, foi adotada a estratégia de entregar o questionário e esperar pela resposta. Essa ação foi realizada no período matutino, quando estavam presentes mais 20 servidores.

De posse de 35 questionários, houve uma nova visita ao INSS, no período da tarde do dia seguinte, com objetivo de encontrar os servidores que desenvolvem suas atividades naquele horário. Contudo, somente 5 questionários foram preenchidos.

Preocupada com a pequena quantidade de servidores presentes na Gerência, e em busca de resposta para o ocorrido, o Setor de Recursos Humanos

informou que os servidores dão suporte para o Estado do Tocantins. Devido a este fato, muitos estavam em viagem e outros tantos estavam de férias ou de licença médica e maternidade.

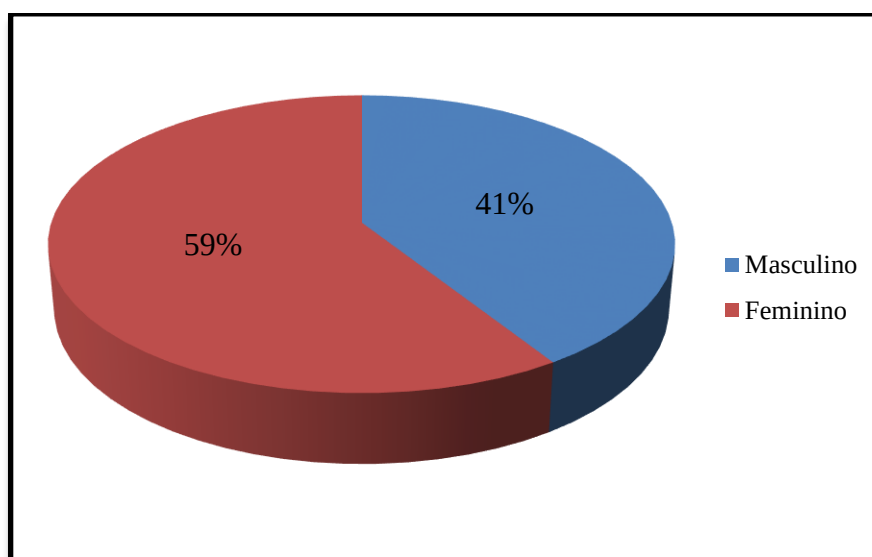
Desta forma, o 4º dia da pesquisa atingiu o público máximo que estava presente na Gerência e mais 4 questionários foram respondidos, obtendo assim 44 questionários. O que vai ao encontro da afirmativa de Oliveira (1999), que a pesquisa quantitativa tem objetivos de quantificar opiniões, em forma de coleta de dados e por meio de questionários.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Para analisar a eficiência da gestão da comunicação interna dentro do INSS Palmas, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 91 servidores efetivos.

Contudo, devido a diversos fatores, foi possível coletar informações com 44 servidores. Desta forma, o universo da pesquisa compreende o equivalente a 48% do público pretendido.

Gráfico 1 – Amostragem por sexo dos servidores



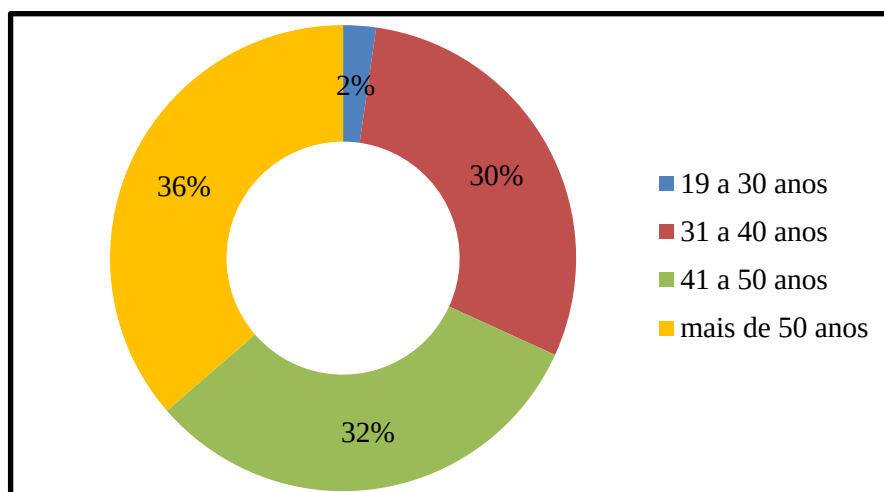
Fonte: Elaborado pela Autora

Foi constatado, por meio do gráfico 1, o predomínio do sexo feminino nos entrevistados da Gerência do INSS, com 59%. Por outro lado, 41% dos que responderam os questionários eram do sexo masculino.

Ainda para entender melhor a comunicação interna dentro da Gerência, buscou-se conhecer também a idade, o tempo de serviço e a escolaridade dos

servidores participantes da pesquisa. Tal busca foi necessária, visto que a comunicação interna serve para humanizar as relações na organização, tornar os colaboradores mais conscientes de seu papel, sobretudo para integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da organização.

Gráfico 2 - Demonstrativo da idade dos servidores (2016)

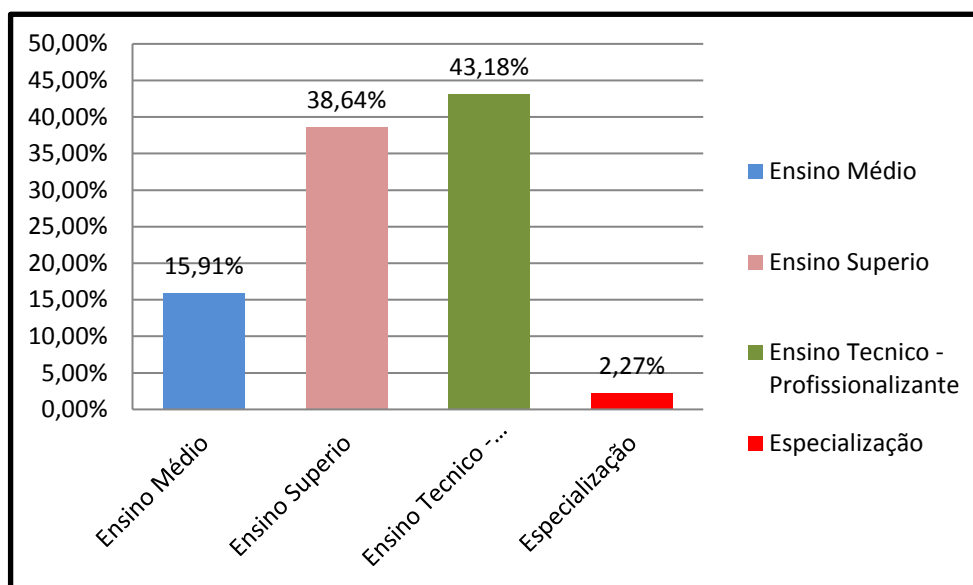


Fonte: Elaborado pela Autora

Os resultados mostram, no gráfico 2, que a faixa etária dos servidores do INSS está acima dos 50 anos, visto que 36% dos entrevistados optaram por essa alternativa. Na sequência, 32% dos servidores estão entre 41 e 50 anos; e os que estão abaixo de 40 anos correspondem a 32% dos servidores. Assim, 30% dos entrevistados estão entre 31 e 41 anos, e somente 2 % tem entre 19 e 30 anos.

Neste contexto, observa-se que a instituição possui um quadro de colaboradores com idade acima de 41 anos.

Já no que tange à escolaridade dos participantes, foi questionado sobre qual era a formação do entrevistado no momento atual. Foram apresentadas como opções o ensino médio completo, o ensino técnico, o superior e a especialização.

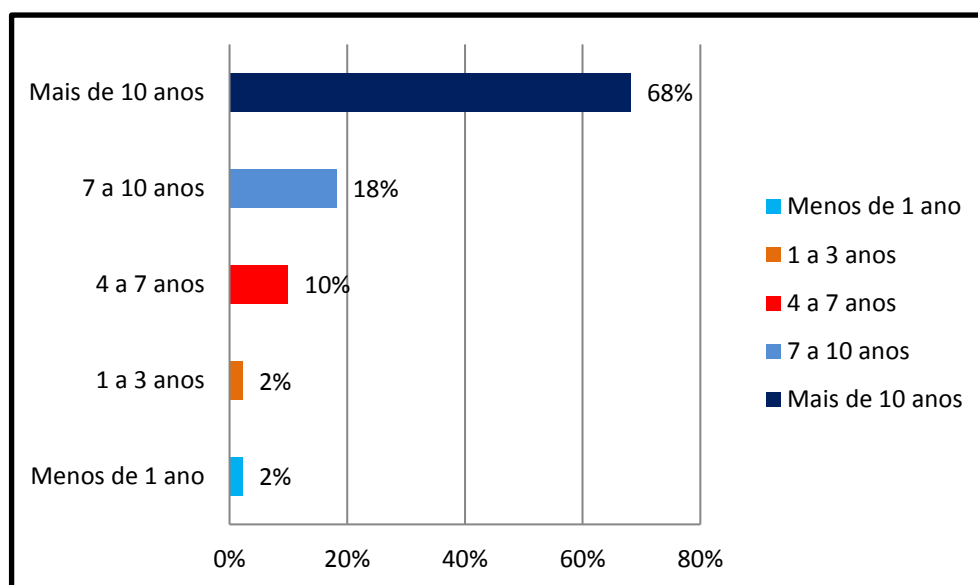
Gráfico 3 – Nível de escolaridade

Fonte: Elaborado pela Autora

No gráfico 3, verifica-se que 15,9% dos entrevistados possuem somente o ensino médio completo. Apesar disso, observa-se que uma considerável quantidade de funcionários preocupa-se com a formação técnica, sendo que 43,18% dos entrevistados possuem ensino técnico profissionalizante completo.

No entanto, um número quase igual de servidores tem buscado a formação superior. Deste, 38,6% com ensino superior e 2,2% com algum tipo de especialização.

O presente estudo buscou, também, revelar o tempo de serviço dos entrevistados e sua relação com a Instituição. Foi possível verificar que, em sua maior parte, existe uma relação de mais de 10 anos de convívio, o que pode ser favorável a uma comunicação mais eficiente devido ao conhecimento das ações, dos sentimentos e do comportamento de seus pares.

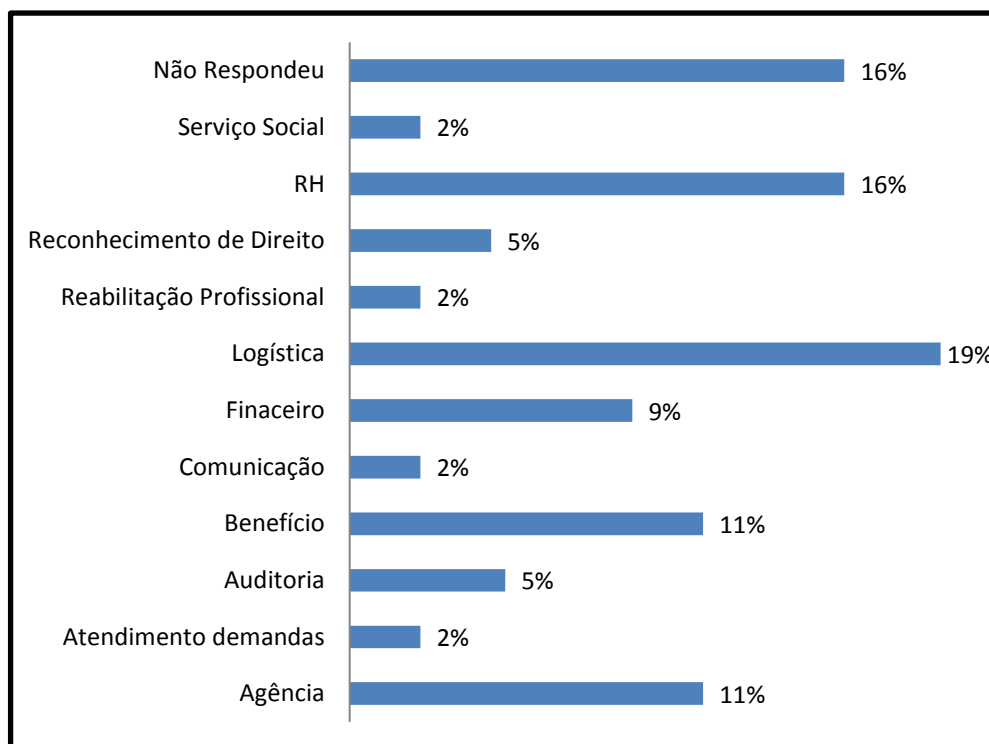
Gráfico 4 – Tempo de serviço

Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 4 mostra que 68% dos entrevistados trabalham no INSS há mais de 10 anos. E, ainda traz um dado significativo, 18% está prestando serviços e convivendo há mais de 7 anos. Somente 10 % tem menos de 7 anos de Instituição, 2% tem entre 1 e 3 anos; e outros 2% menos de um ano.

Kunsch (2003) relata que as vantagens da comunicação interna são inúmeras. Uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponível, manterá o colaborador por dentro dos assuntos da organização, envolvendo-o. Além disso, também informará sobre os fatos ocorridos fora da organização, tendo um olhar dentro e outro fora da organização; e acompanhará conscientemente as mudanças.

Mediante esta informação, foi verificado em quais setores os participantes prestam seus serviços. O gráfico 5 demonstra em qual setor o servidor está lotado e que um significativo número de participantes, sendo 16%, não respondeu este questionamento.

Gráfico 5 – Setor de trabalho dos servidores

Fonte: Elaborado pela Autora

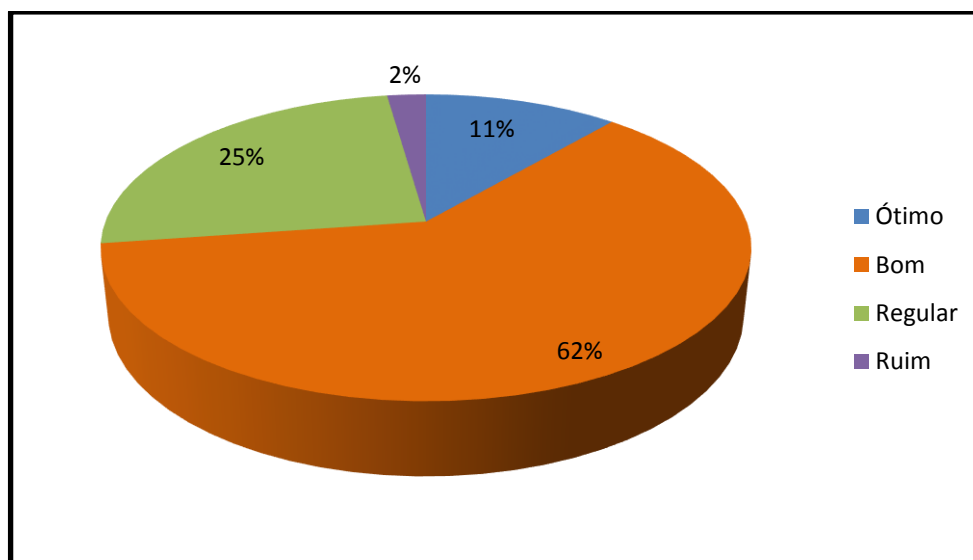
Embora um considerável número de entrevistados não tenha identificado o setor que trabalha, observa-se que a maioria que presta serviços no INSS é do sexo feminino e está há mais de 10 anos na Instituição. Dos que identificaram o setor, a maioria está lotada nos setores de Logística e Recursos Humanos (RH). Desse modo, 19% dos pesquisados trabalham no Setor de Logística, 16% no Setor de RH, 11% na Agência e em número igual no Setor de Benefício.

Os demais estão distribuídos em diversos setores. Entre eles: 2% dos servidores estão lotados no Setor Atendimento de Demandas, 2% no Setor Serviço Social, 2% no Setor de Comunicação e 2% na Reabilitação Profissional. Outros 5% dos entrevistados estão no Setor Auditoria, sendo que um número equivalente está no Setor de Reconhecimento de Direito e 9% no Setor Financeiro.

Mesmo se tratando de um organograma variado dentro do INSS, onde as pessoas estão lotadas em diversos setores, por meio da comunicação interna, é possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram tal público.

Nesse sentido, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Gráfico 6 – Relacionamento entre colaboradores

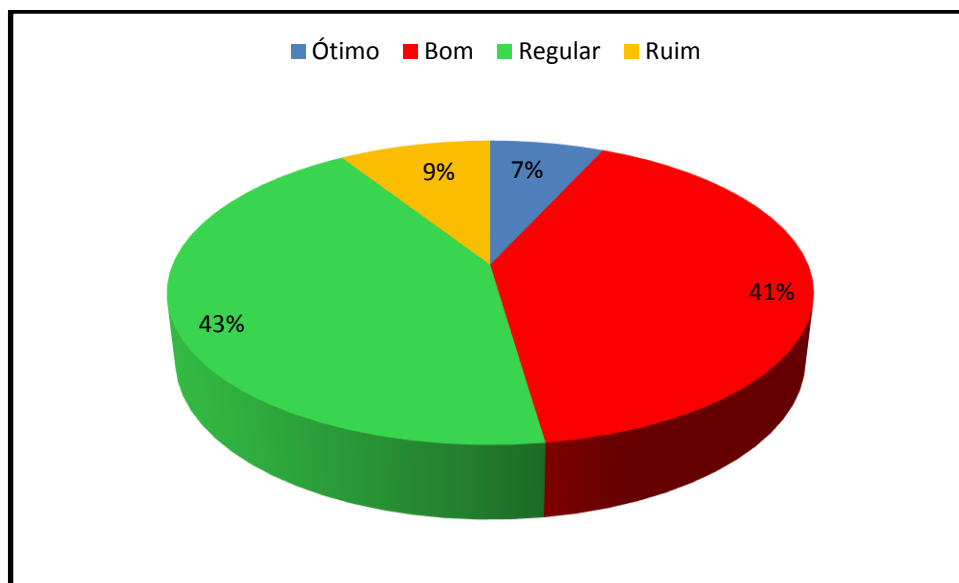


Fonte: Elaborado pela Autora

No intuito de saber como é o relacionamento entre os colaboradores e qual a visão deles sobre a comunicação interna do INSS, Gerência Palmas, o gráfico 6 evidencia que 62% dos pesquisados consideram o relacionamento bom; 11% ótimo; somente 25% consideram regular; e outros 2% ruim.

Pode-se considerar tal item como de boa avaliação, visto que a comunicação interna é um canal entre a instituição e seu público interno, sendo muito importante que os atores envolvidos estejam integrados para que o processo ocorra da forma mais clara possível.

Segundo Matos (2009), a comunicação até pode ser definida de forma simples, mas trata-se de um processo complexo, principalmente porque envolve sentimentos e comportamentos humanos. Percebe-se que os seres humanos são movidos pela razão e pela emoção, o que interfere diretamente nessa ação.

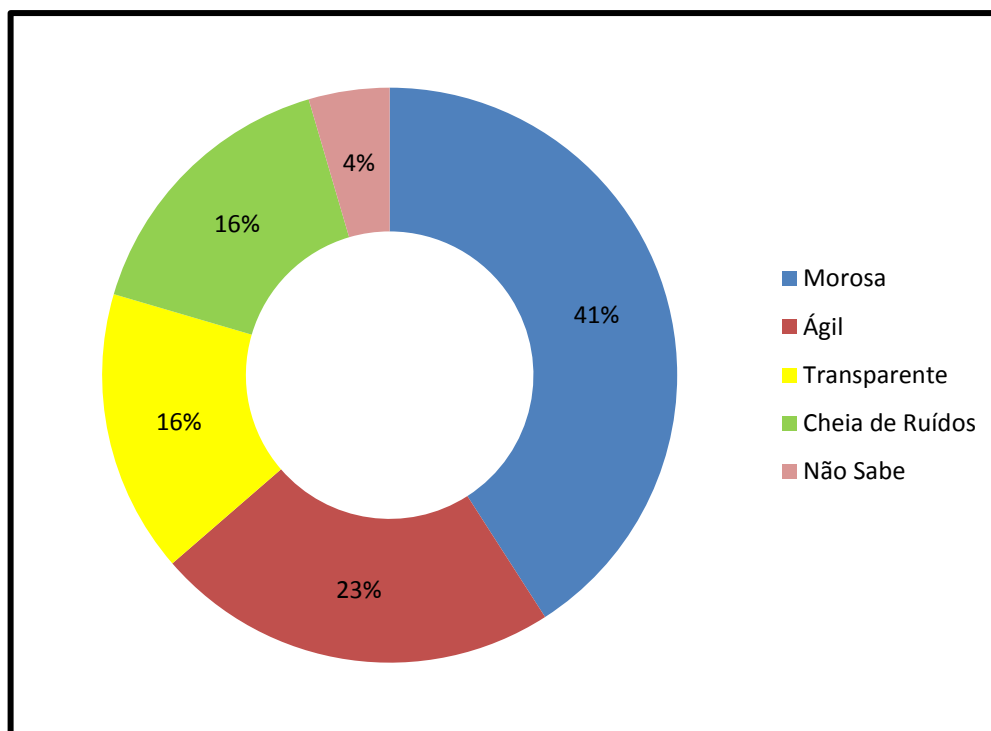
Gráfico 7 – Comunicação interna no INSS

Fonte: Elaborado pela Autora

Ainda no intuito de conhecer a importância do processo de comunicação interna para o INSS, em Palmas – TO, a pesquisa buscou entender a visão dos servidores sobre esse tema. Conforme observado no gráfico 7, dos servidores pesquisados do INSS, 41% considera a comunicação interna boa; e 7%, ótima. Contudo, 43% a considera regular e 9% ruim.

De acordo com Pimenta (1999, p. 75), “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”, corroborando o dado de que mais de 50% dos servidores acreditam na melhoria da comunicação pela promoção de uma maior integração dentro da instituição.

Quando questionados sobre a comunicação interna, no intuito de saber quais os ruídos e as barreiras existentes entre os setores do INSS, percebeu-se, como agravante, a morosidade. O gráfico 8 registra que 23% dos pesquisados consideram a comunicação ágil; 16% relata que é transparente entre os setores e 4% não sabe responder. Entretanto, 41% considera a comunicação morosa e 16% afirma ser cheia de ruídos.

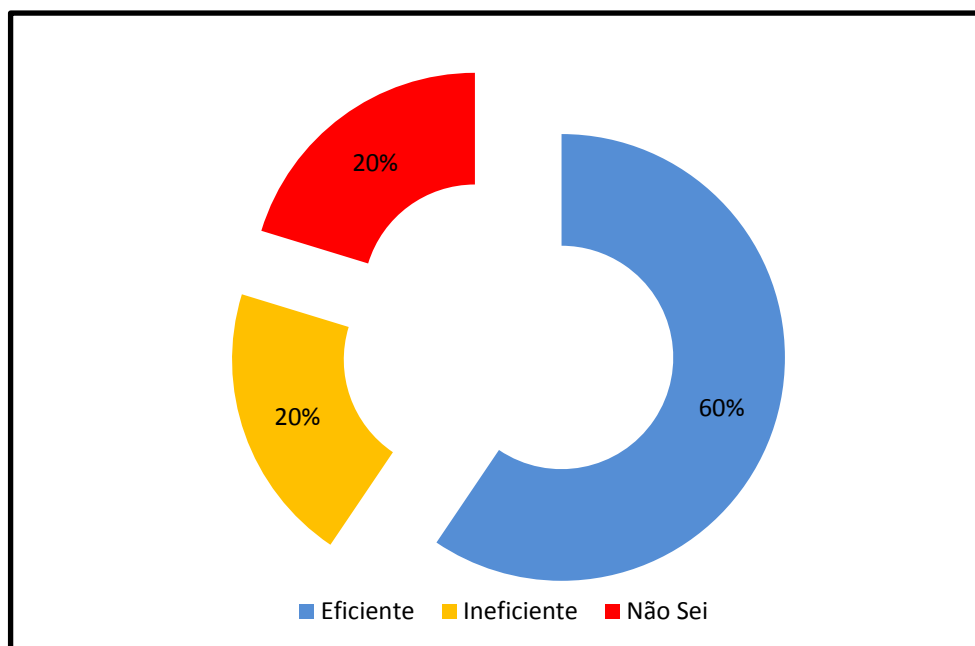
Gráfico 8 – Comunicação entre os setores

Fonte: Elaborado pela Autora

Segundo Pasqualini (2006, p. 36), a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e tem como finalidade comunicar, a todos os colaboradores de uma determinada organização, os acontecimentos, os fatos e as notícias.

Nas organizações atuais, a comunicação possui grande valia e afeta diretamente o desempenho dos colaboradores. Portanto, uma informação passada, de forma adequada e clara, resultará em uma atividade bem executada.

Neste contexto, foi questionado sobre a eficiência do servidor em dar e receber informação. O gráfico 9 revela que 60% dos servidores entrevistados se consideram eficientes no momento de dar e receber uma informação, 20% diz ser ineficiente e esse mesmo número não soube responder o questionamento.

Gráfico 9 – Grau de eficiência em dar e receber informação

Fonte: Elaborado pela Autora

É perceptível que somente 60% dos entrevistados têm certeza das informações que passam e recebem. Vê-se ainda que um considerável número de servidores, 40%, não se sente seguro ao dar e receber uma informação.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142), “A comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra”. Se não houver essa compreensão, não ocorre a comunicação. Desse modo, se uma pessoa transmitir uma mensagem e ela não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

Com o objetivo de saber quais fatores prejudicam os relacionamentos dentro da instituição e, conseqüentemente, interferem para que o processo de comunicação ocorra de forma eficiente, foi perguntado quais os fatores que prejudicam os relacionamentos dentro do INSS em Palmas –TO.

Para um melhor entendimento sobre a eficácia da comunicação, tabelas foram utilizadas. E, como referência para os questionamentos da tabela 1, tem-se a escala numérica de 1 a 5, sendo 1- muito prejudicial e 5 – menos prejudicial.

Tabela 1 – Prejudica os relacionamentos dentro da instituição

Prejudica os relacionamentos dentro da instituição	1	2	3	4	5
Desconhecimento das atribuições dos outros serviços	14	11	6	1	1
Predominância do trabalho individual	12	5	10	3	5
O distanciamento da chefia imediata	8	3	9	5	10
A prática da comunicação informal (rádio corredor)	7	3	7	7	11
O acesso incontrolado às mídias eletrônicas (Facebook, Whatsapp)	6	1	9	4	15
Não souberam responder	7				

Fonte: Elaborado pela Autora

Na tabela 1, observa-se que o desconhecimento das atribuições dos outros serviços e a predominância do trabalho individual são os maiores prejudicadores dos relacionamentos dentro da instituição.

Já o distanciamento da chefia imediata, a prática da comunicação informal e o acesso incontrolado das mídias eletrônicas foram citados como os que menos prejudicam os relacionamentos dentro do INSS.

Diante disso, pode-se afirmar que uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponível, manterá o colaborador por dentro dos assuntos da organização, envolvendo-o, além de informá-lo dos fatos ocorridos fora da organização. Desta forma, terá um olhar dentro e outro fora da organização, acompanhando, de forma consciente, as mudanças e deixando de ser um mero número do cartão eletrônico de entrada e saída, para ser alguém que exerce suas funções com parcerias da organização (KUNSCH, 2003).

Com a integração eletrônica mundial, todos estão conectados o tempo todo, para o bem ou para o mal, sem restrições. As empresas têm, na atualidade, infinitos recursos de comunicação, há murais, reuniões, assembleias, apresentações, jornais internos, boletins eletrônicos, websites, intranets, celulares e e-mails. Diante disso, verificou-se, com os servidores pesquisados, quais meios de comunicação interna são utilizados pelo INSS, em Palmas –TO.

Para a tabela 2, foi utilizado como referência para os questionamentos uma escala numérica de 1 a 6, sendo 1- mais utilizado e 6 – menos utilizado.

Tabela 2 – Meios de comunicação mais utilizados

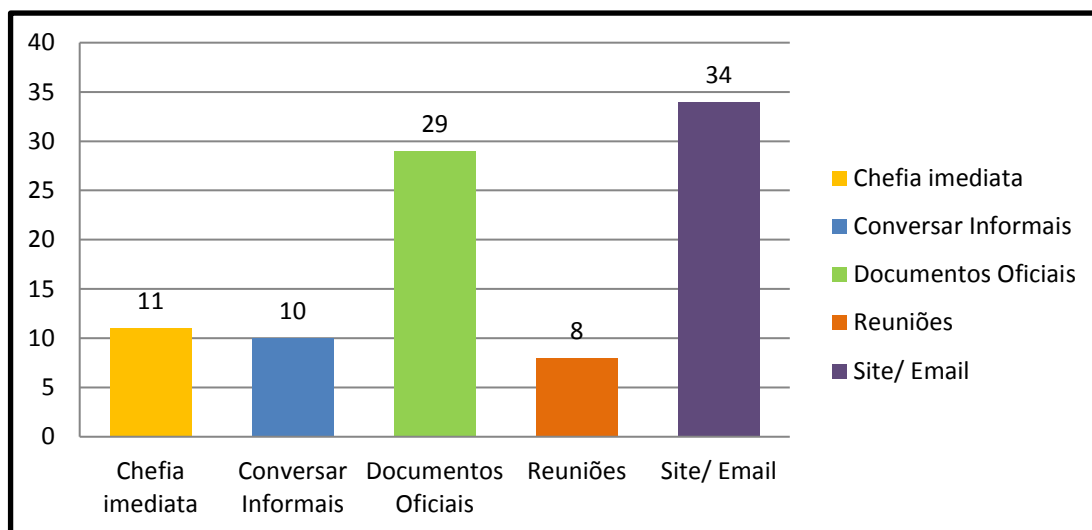
Meios de comunicação mais utilizados	1	2	3	4	5	6
Documentos oficiais	14	10	5	4	-	1
Intranet/ E-mail Institucional/Site	26	4	4	-	-	1
Mural	-	1	3	2	10	15
Reuniões	2	4	4	10	8	6
Telefone	10	8	9	6	1	-
Não souberam responder	10					

Fonte: Elaborado pela Autora

Observa-se, assim que, os meios de comunicação mais utilizados são a Intranet/e-mail institucional/site, os documentos oficiais e o telefone, sobressaindo a intranet com 26 usuários. No entanto, o mural é o menos utilizado pelos servidores para se comunicar.

É muito importante que a instituição saiba utilizar de forma correta esses instrumentos, pois eles podem aumentar a produtividade, a motivação e a agilidade na instituição. Segundo Pinho (2003), a tecnologia traz, para a comunicação, divertimento, prestação de serviços, negócios, além de agilidade e tempo.

Com o objetivo de saber mais sobre os meios de comunicação utilizados, foi questionado onde os servidores encontram as informações. Nessa questão, ficou livre para os entrevistados marcarem mais de uma opção. Assim, no gráfico 10, demonstra-se que 34 servidores alegaram que encontram as informações sobre a instituição no site e no e-mail. Por outro lado, 29 entrevistados afirmaram que encontram em documentos oficiais. E, 11 revelaram que vão buscar, com a chefia imediata; e um número bem próximo, 10 entrevistados, relatou ficar sabendo em conversar informais; e 8 dos entrevistados em reuniões.

Gráfico 10 – Onde estão disponibilizadas as informações institucionais

Fonte: Elaborado pela Autora

Muitos são os meios de comunicação interna disponíveis nas instituições, é importante saber também se esses instrumentos são eficientes. A tabela 3 mostra alguns instrumentos disponibilizados no INSS e o que se buscou foi a forma de utilização e a eficiência desses meios de comunicação.

Para tanto, foi utilizada uma escala numérica de 1 a 7 como referência para os questionamentos, sendo 1- mais eficiente e 7 – menos eficiente.

Tabela 3 – Eficiência dos meios de comunicação

Eficiência dos meios de comunicação			1	2	3	4	5	6	7
E-mail/ Intranet			28	8	1	-	-		3
Comunicação Escrita/ Documentos	Documentos		16	8	9	1	1	2	2
Comunicação Oral			5	6	1	4	10	5	5
Mural			2	1	3	1	3	6	21
Site			11	5	4	7		4	5
Reuniões			7	4	8	4	7	3	6
Telefone			8	6	3	6	6	3	6
Não souberam responder			3						

Fonte: Elaborado pela Autora

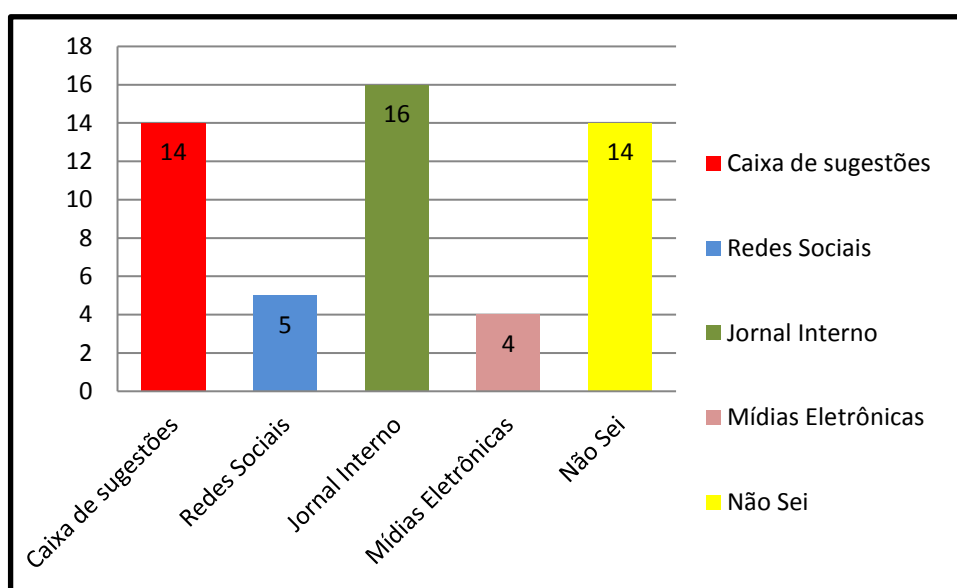
Analisando a tabela 3, é possível constatar que a comunicação informatizada é o meio de comunicação considerado mais eficiente no INSS. Isso pode ser comprovado devido a 28 dos 44 servidores relatarem que o e-mail/intranet é eficiente, juntamente com 11 que acreditam ser o site. Outro meio considerado

eficiente foi o dos documentos oficiais, que compreendem a comunicação escrita pelos entrevistados. O mural foi o meio de comunicação considerado menos eficiente dentro do INSS.

Percebe-se que os instrumentos de comunicação interna que se originam da tecnologia, como a intranet, e-mail e sites, proporcionam novas perspectivas para a comunicação interna com os colaboradores do INSS. Isso pode se justificar devido à facilidade de troca de informações no cenário organizacional. Conforme Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os funcionários da organização.

Nesse sentido, além dos instrumentos já existentes no INSS, em Palmas-TO, fez-se necessário saber quais outros instrumentos de comunicação os servidores gostariam de usar ou qual seria necessário implantar na instituição.

Gráfico 11 – Sugestão de meios de comunicação



Fonte: Elaborado pela Autora

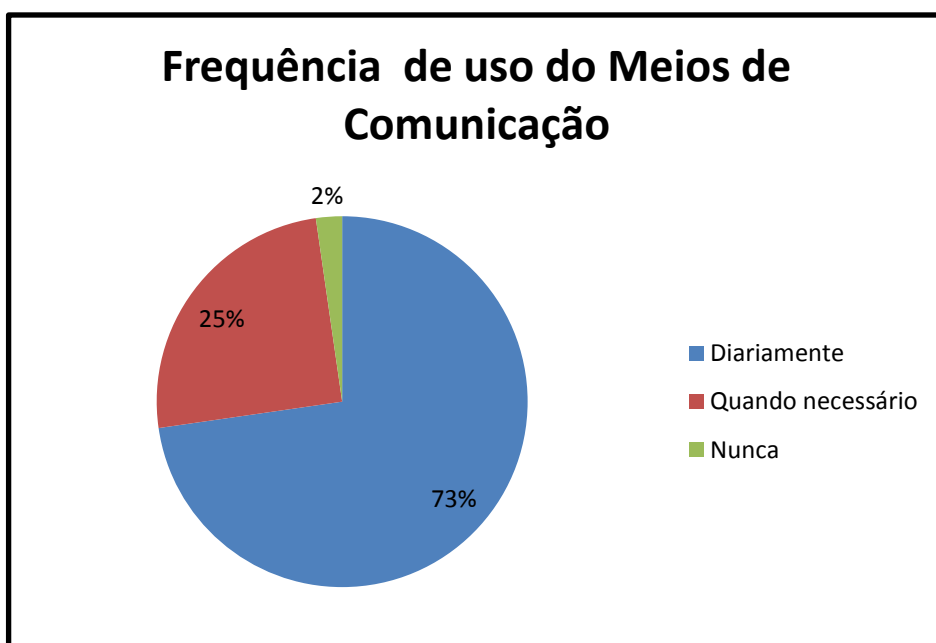
O gráfico 11 mostra que 16 entrevistados recomendaram que fosse implantado um novo veículo de comunicação interno no INSS, que seria o jornal interno. Tais entrevistados entendem que esse meio pode ser trabalhado como um veículo de integração entre o colaborador, como também, entre as famílias e as demais unidades.

Outros 14 entrevistados recomendaram a caixa de sugestões, que serviria para apresentar sugestões e até mesmo denúncia. Já 5 dos participantes entenderam que seria necessária a implementação das redes sociais e 4 de novas mídias eletrônicas.

Do total de participantes, 14 não participaram com novas propostas. O que pode ser entendido como se os instrumentos já existentes no INSS suprissem a necessidade da comunicação interna.

Mediante os diversos meios de comunicação existentes que estão à disposição dos servidores, onde eles podem solicitar e informar por diferentes canais, buscou-se conhecer a frequência com que utilizam esses meios de comunicação, conforme no gráfico 12.

Gráfico 12 - Frequência de uso dos meios de comunicação

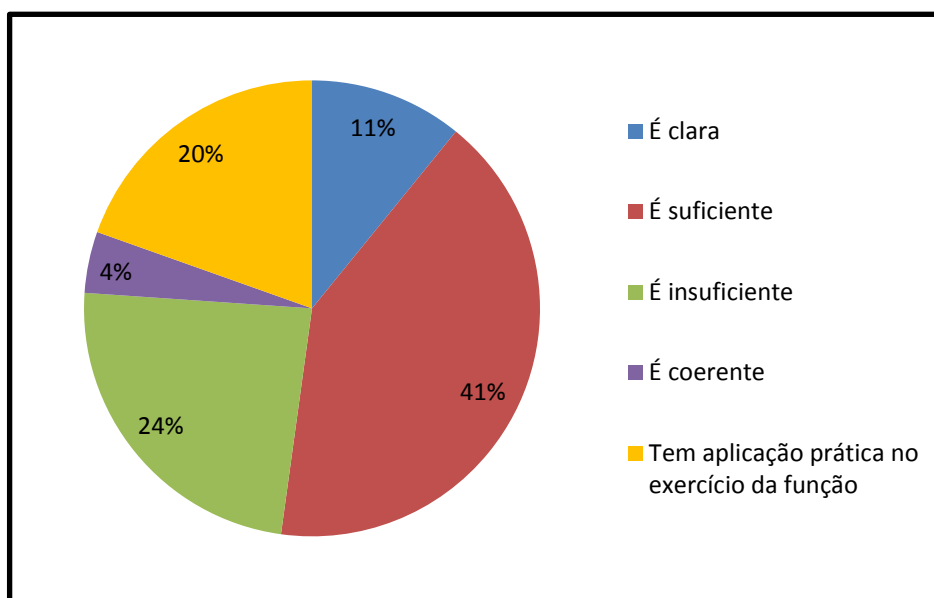


Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo com o gráfico 12, a frequência do uso dos instrumentos e dos meios de comunicação no INSS é diária. Quando questionados, 73% dos servidores responderam que fazem uso diário dos meios de comunicação e 25% relatou fazer uso somente quando necessário. E, ainda, 2% dos entrevistados afirmam que nunca usam.

Para que haja essa eficiência no uso de forma tão frequente, é necessário entender como as informações transmitidas são recebidas pelos servidores e, ainda, como se dá a compreensão dessas informações.

Gráfico 13 – A informação recebida

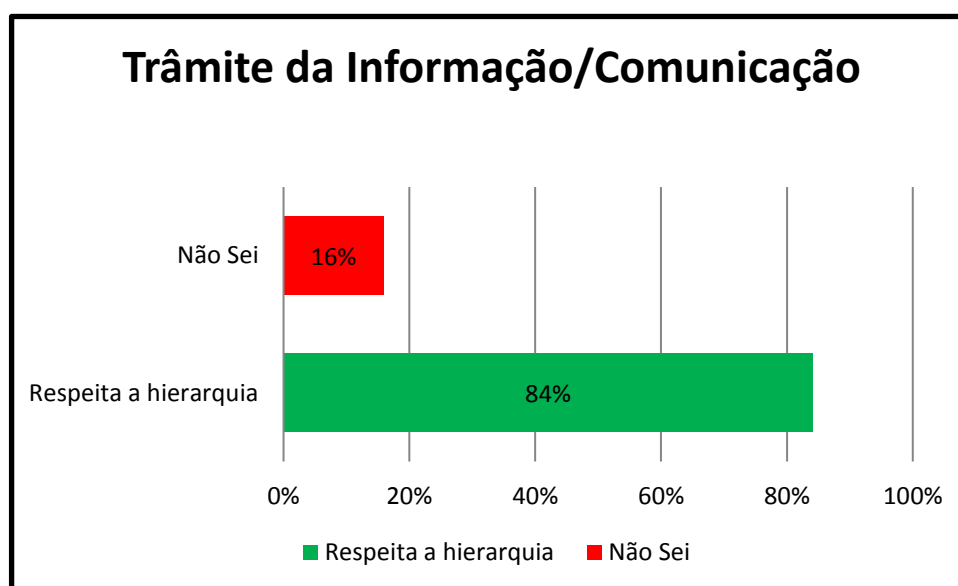


Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme o gráfico 13, dos 44 servidores entrevistados, 41% considera as informações recebidas dentro do INSS, na Gerência Palmas- TO, como suficiente, e, 20% afirma ter aplicação prática no exercício da função. De acordo com Kollross (2008 p. 3), para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, devendo ser a busca para a “comunhão de sentidos e não o mero trâmite de informações”. No INSS, 11% dos entrevistados consideram a informação clara e 4% coerente. Contudo, 24% refuta a opinião dos colegas e relata que as informações são insuficientes dentro da Instituição.

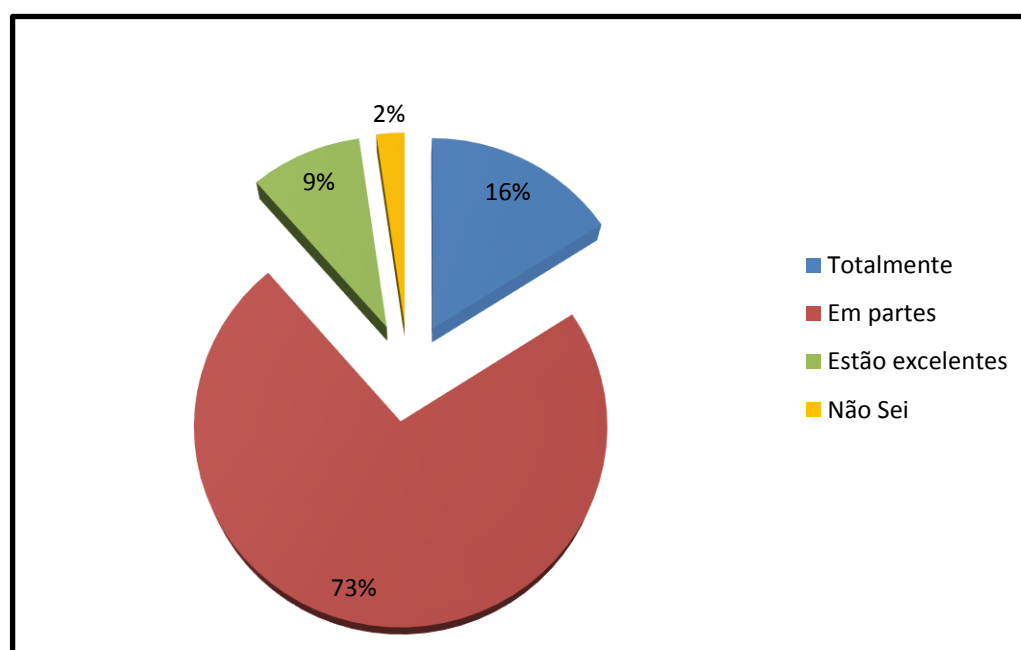
Neste sentido, para aprimorar a comunicação de uma instituição com seus colaboradores e entre os próprios colaboradores, a fim de alcançar a qualidade das informações, a maior produtividade e o comprometimento na instituição, é necessário que os servidores conheçam os trâmites da comunicação.

O gráfico 14 traduz a visão dos servidores sobre os trâmites da comunicação interna dentro do INSS Palmas.

Gráfico 14 - Trâmite da informação/comunicação

Fonte: Elaborado pela Autora

A maioria dos entrevistados, isto é, 84% dos servidores pesquisados disseram que o trâmite da informação/comunicação respeita a hierarquia. E, 16% dos questionados não souberam responder ou não conhecem o trâmite hierárquico da Instituição.

Gráfico 15 – Mudança nos meios de comunicação

Fonte: Elaborado pela Autora

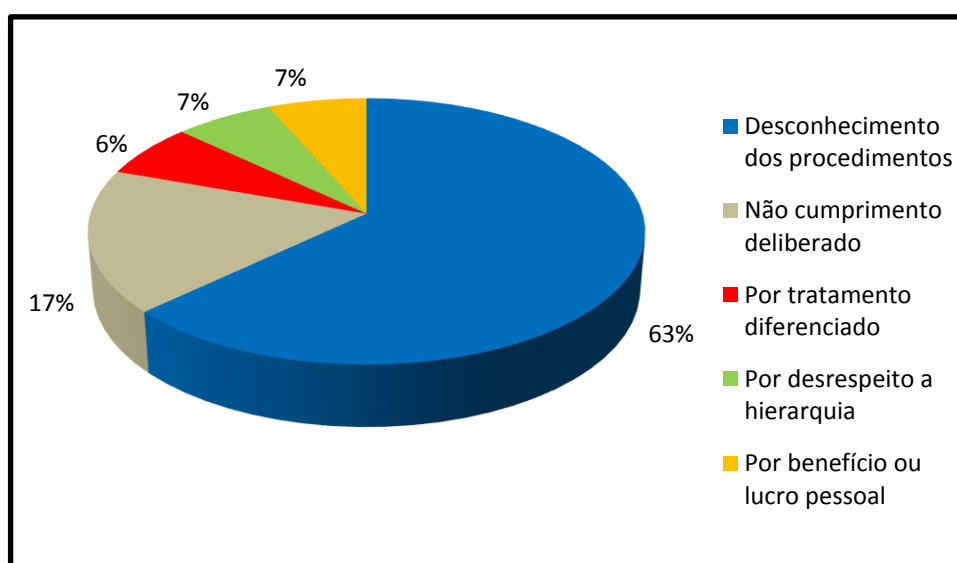
Também foi perguntado sobre a necessidade de melhorias nos procedimentos dos meios de comunicação para uma melhor eficiência e eficácia. Observa-se que, no gráfico 15, somente 9% dos entrevistados disseram que os meios de comunicação estão excelentes. Dos demais, 16% acredita que os meios de comunicação devem ser totalmente melhorados, 73% que devem ser melhorados em parte, e 2% não soube responder.

Neste contexto, 89% dos entrevistados acreditam que os meios de comunicação devem ser melhorados. Segundo Tavares (2007), saber utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação dentro da organização é fator fundamental para seu desenvolvimento. Infelizmente, muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utilizá-los de maneira planejada.

Matos (2009) explica que a comunicação até pode ser definida de forma simples, mas trata-se de um processo complexo, principalmente porque envolve sentimentos e comportamentos humanos. Assim, nota-se que os indivíduos dificilmente aceitam e obedecem as mensagens como sinal de comando sem qualquer questionamento.

A comunicação interna, como qualquer outra atividade, tem procedimentos dentro de uma organização. Para tanto, faz-se necessário saber como os servidores do INSS têm lidado com esses trâmites.

Gráfico 16 – Cumprimento dos procedimentos



Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 16 relaciona alguns procedimentos entendidos como quesitos necessários para observar a eficiência e a eficácia do processo de comunicação. Assim, verifica-se que 63% dos entrevistados acreditam que é por desconhecimento destes procedimentos que os colegas não respeitam os procedimentos de comunicação. Já 17% acredita que se deve ao fato do não cumprimento deliberado. Outros 6% dos entrevistados, por tratamento diferenciado; 7% por desrespeito à hierarquia; e 7 % afirma que é por causa de benefício ou lucro próprio.

A comunicação interna é vista de maneira estratégica e deve sempre trabalhar com as demais formas de comunicação, exercendo suas funções em conjunto com as definições políticas e funcionais da organização. Diante disso, fez-se necessário saber qual era o grau de importância da comunicação interna para os servidores do INSS, na Gerência Palmas-TO.

Neste sentido, a tabela 4 foi utilizada como referência para os questionamentos, a escala numérica é de 1 a 8, sendo 1- mais importante e 8 – menos importante.

Tabela 4 – A importância da comunicação para a gestão

Grau de importância da comunicação interna	1	2	3	4	5	6	7	8
Motivar os colaboradores/funcionários	16	3	4	3	1	1	1	5
A chefia imediata ter espaço para ouvir seus colaboradores	12	5	2	5	2	1	1	8
O supervisor oferece orientação para solução de problemas relacionados com trabalho	14	4	3	3	2	1	3	6
Receber em tempo as informações necessárias para fazer o meu trabalho	14	3	2	2	6	3	3	2
Os conflitos são tratados de forma adequada, por meio de canais adequados de comunicação	2	1	3	6	4	5	3	10
Influencia as conversas com outros funcionários, tornando-as precisas e de fluxo livre	1	2	5	4	3	3	5	10
Proporciona conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição	7	5	8	2	1	2	2	8
Transforma as publicações da instituição em interessantes e úteis	13	4	3	3	1	2	1	8
Não souberam responder	8							

Fonte: Elaborado pela Autora

Foi perguntado se a comunicação ajudaria na gestão de conflitos, na transparência e no fluxo dos documentos e, ainda nas tarefas dos servidores. Os servidores entenderam que não são esses os pontos principais em que a comunicação contribui no INSS.

Na tabela 4, foram apontados quais são os quesitos importantes, na visão dos servidores, para ajudar o gestor a compreender melhor a importância da comunicação interna. Para os servidores do INSS, Palmas – TO, a comunicação tem uma importância relevante para a motivação dos colaboradores. Também foi apontado, por 14 dos entrevistados, que a comunicação é importante para a orientação de solução de problemas relacionados com trabalho. De forma paralela, um número equivalente de servidores acredita que a mesma ajuda no recebimento, em tempo, das informações necessárias para fazer o seu trabalho.

Outros 12 servidores entenderam que a comunicação ajuda a promover melhor os espaços entre a chefia imediata e seus colaboradores. Eles acreditam também que, assim, proporciona-se a transformação das publicações da instituição em interessantes e úteis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, mediante um estudo do caso do INSS, na Gerência Palmas – TO, analisar a gestão da comunicação interna. Sendo, a comunicação uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, no sentido de que uma boa comunicação reflete no bom relacionamento entre os membros da organização; a comunicação tem como proposta manter o clima harmonioso e de melhor convívio; e a comunicação pode aumentar o desempenho dos servidores e da qualidade dos serviços, foi aplicado um questionário na Agência, onde 44 servidores efetivos responderam os questionamentos.

Neste estudo, constatou-se que são vários os fatores que influenciam a comunicação e, dependendo da eficácia na utilização de seus meios e processos, será atingida ou não uma comunicação eficaz. Em um processo de comunicação, é preciso que cada pessoa saiba se comunicar com seus colegas de trabalho, de acordo com suas características, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente.

Para que isso ocorra, é preciso que os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequada dos meios e dos processos de comunicação. O INSS possui, há 5 anos, um instrumento de comunicação para avaliar o processo de comunicação interna; contudo, esse instrumento acontece de forma esporádica, não tendo uma

periodicidade e sendo aplicado em caráter não obrigatório. Mesmo assim, ainda são questionamentos que servem para avaliar a comunicação interna regional.

Neste sentido, para compreender as ferramentas de comunicação interna, foi necessário fazer um levantamento dos instrumentos utilizados no INSS. Sendo assim, foram constatados os seguintes documentos: documentos oficiais, intranet/e-mail institucional, mural, reuniões, site e telefone. Desses, documentos oficiais, site, intranet/e-mail institucional e telefone são os meios de comunicação mais utilizados; e o mural é a ferramenta menos utilizada.

Por meio da pesquisa com os servidores do INSS, as principais informações foram passadas por instrumentos formais, sendo encontradas principalmente em documentos oficiais e no site. Contudo, elas podem vir também pela chefia imediata. Um grupo de 10 servidores refutou que a informação vem sempre por meios formais e afirmou que a maioria das informações no INSS vem por meio de conversar informais.

Foi perceptível, neste âmbito, que o e-mail institucional/intranet, a página eletrônica e ainda os documentos oficiais são instrumentos de comunicação considerados mais eficientes pelos servidores dentro do INSS.

Para atender o objetivo da pesquisa, que busca a relevância da comunicação administrativa entre os colaboradores, foi necessário entender que, em uma organização, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se ela não estiver bem informada. Ruggiero (2002) vai além e afirma ser necessário que se “seus integrantes não se comuniquem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa”.

Diante disso, ficou claro que a comunicação entre os setores do INSS, na Gerência Palmas-TO, pode melhorar, pois mais de 50% dos pesquisados a consideram morosa e cheia de ruídos.

Notou-se que a comunicação interna, em geral, é vista como regular ou ruim por aproximadamente 52% dos servidores entrevistados. Bem como, 40% dos pesquisados se consideram ineficientes ou não sabem responder, quando questionados sobre sua eficiência em dar e receber informação.

Este trabalho também teve como objetivo identificar as barreiras de comunicação existentes no processo da comunicação. Foi possível, então, identificar que o desconhecimento das atribuições dos outros setores e a predominância do trabalho individual são os maiores prejudicadores do processo de comunicação.

Com base na análise de Matos (2009, p. 8), “a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para ser realizada, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”. A comunicação exige a compreensão de ambos os membros – emissor e receptor - ou seja, os dois precisam estar cientes do que significa a mensagem sem que deixem existir ruídos na mesma, precisam falar a mesma língua e estar em sintonia, para se comunicarem de maneira eficaz.

Observou-se, assim, que a grande maioria, com 73%, descreve o relacionamento entre os colaboradores como ótimo ou bom. Ao mesmo tempo, 41% considera a comunicação entre os setores do INSS morosa; e 16%, cheia de ruídos. Com isso, somente 60% acredita ser eficiente ao dar e receber informações e considera que o desconhecimento das atribuições dos outros serviços e a predominância do trabalho individual são os maiores prejudicadores dos relacionamentos dentro do INSS, Gerência Palmas –TO.

Neste sentido, foi perguntado sobre os procedimentos da comunicação interna no INSS, sendo que 63% dos entrevistados acreditam que os colegas não respeitadores dos procedimentos de comunicação o fazem pelo desconhecimento dos processos devidos.

Dos entrevistados, 89% acredita que os meios de comunicação interna devem sofrer alguma mudança para melhorar a comunicação organizacional; e 16 dos entrevistados sugeriram que fosse feito um jornal interno mensal para publicação das atividades desenvolvidas pelos setores e, ainda fossem externalizadas essas informações internas para outras agências. Outros servidores acreditam que deveria ter uma caixa de sugestões, porém só teria funcionalidade com respostas frequentes para essas sugestões.

Após constatar que o processo de comunicação precisa ser melhorado, a pesquisadora propôs buscar respostas e sugestões entre os pesquisados para novas formas eficazes de comunicação. Acredita-se que uma comunicação eficaz pode propor uma melhor integração entre os departamentos. Nesse intento, foram registradas algumas sugestões, que são: (I) melhoria na velocidade da comunidade; (II) capacidade maior de armazenamento da comunicação na intranet/e-mail; (III) maior clareza, objetividade e uma linguagem mais acessível nos documentos oficiais; (IV) rotina na atualização dos murais; (V) garantia de que a mudança na página eletrônica não prejudique a transparência da informação; (VI) agendas

periódicas de reuniões com a gerência; (VII) reuniões mais claras e objetivas; (VIII) tornar públicas ações desenvolvidas por outros setores, como também, *feedbacks* dos resultados e dos objetivos alcançados pela instituição.

A pesquisa confirmou, então, que a comunicação interna é realmente importante e o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação, eliminando, assim, as falhas na comunicação. Isso é confirmado pela fala de Kollross (2008, p. 3), ao afirmar “para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a comunhão de sentidos e não o mero trâmite de informações”. E, conforme Torquato (2004, p. 54), uma comunicação interna eficaz pode contribuir muito com o ambiente organizacional, pois ele relata que a missão da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e o crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos”.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional é condição imprescindível ao bom andamento da organização, pois, por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos superiores com os seus subordinados e entre os próprios subordinados.

Com a pesquisa, fica claro que a comunicação interna no INSS, Gerência Palmas, precisa ser melhorada, pois 52% dos entrevistados consideram a comunicação interna como regular ou ruim. Da mesma forma, a comunicação entre os setores é vista por 57% dos pesquisados como morosa ou cheia de ruídos, o que está longe de ser um ambiente ideal para que a comunicação ocorra de forma eficaz.

Diante do que foi exposto, e com base no resultado dos questionários, elenca-se a seguir, algumas sugestões para melhorar e sustentar a comunicação interna na organização:

- Realizar reuniões mensais com servidores, informando mudanças e dando orientações na forma de trabalhar, expondo metas, objetivos e resultados do mês para que todos possam estar por dentro do alcance da instituição e com espaço também para ouvir os servidores.

- A criação de um jornal interno, onde será oferecido conteúdo informativo de interesse da organização e dos colaboradores, principalmente aos colaboradores que não têm o hábito de leitura. Esse veículo de comunicação seria o instrumento para levar as informações aos colaboradores de todos os níveis da instituição, estreitando o relacionamento da instituição com os seus servidores.
- Ter um local de divulgação de informações oficial e centralizado, que pode ser um e-mail ou mural. Um meio de comunicação interno formal, acessível, transparente e constantemente atualizado.
- Aliar a tecnologia à comunicação interna, por meio do uso de comunicadores instantâneos, permitindo a comunicação simultânea entre os servidores. Utilização moderada das redes sociais.

Em termos gerais, a comunicação interna em uma instituição é tarefa de solução árdua, e os relacionamentos interpessoais e grupais são um desafio diário. A comunicação interna na organização deve ser priorizada, os tabus devem ser derrubados, velhos paradigmas serão desprezados para a construção de um novo modelo de comunicação, onde todos os colaboradores serão envolvidos e participantes. Assim encarada, a comunicação interna tornar-se-á sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na instituição e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Markron books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 1983.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron books, 1994.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Quezia de Alcântara. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

KOLLROSS, Nicole. **As relações públicas nos grupos organizacionais**. BOCC. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2008.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quêzia de Alcântara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006. Disponível em: <www.universia.com.br>. Acesso em: 07 set. 2015.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

_____. **Mudança cultural e responsabilidade das Relações Públicas**. Organicon: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas. São Paulo, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. Atlas, 2001.

MARTINS, Vera. **Seja Assertivo!: Como Conseguir Mais Autoconfiança e Firmeza**. São Paulo: Alegro, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

MENAN, M. G. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf>. Acesso em: 23 set. 2015.

NASSAR, Paulo. **Administrar é comunicar**. Aberje, São Paulo. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98>. Acesso em: 12 ago. 2015.

NORMA BRASILEIRA. **ABNT NBR 10004/04**. Disponível em: <<http://www.videverde.com.br/docs/NBR-n-10004-2004.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A integração da comunicação interna: O papel da comunicação interna atual**. São Paulo, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Alínea, 1999.

_____. **Comunicação Empresarial**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2004.

_____. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 14 out. 2016.

SILVA, P. B.; VILAÇA, W. P. T. **Comunicação Interna em Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior/22101/>>. Acesso em: 14 set. 2015.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 54.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa:**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS**

Prezado(a) Senhor(a), sou acadêmica do curso de Gestão Pública do IFTO, campus Palmas e para sistematização do meu Trabalho de Conclusão de Curso, necessito de sua colaboração ao responder o presente questionário, que dará subsídios para que eu, **Rayla Barbosa Gomes**, conclua minha pesquisa, que tem como tema **A Gestão do Processo da Comunicação Organizacional: Um Estudo na Gerência do INSS Em Palmas – TO** sob a orientação da professora Ma. Gislene Magali da Silva.

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados. Informo que manteremos sigilo de sua identidade.

Agradecemos sua participação e pedimos para marcar apenas uma opção.

A) Dados Pessoais

1) Sexo

() Masculino

() Feminino

2) Idade

() menos de 18 anos

() 19 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() Acima de 50 anos

3) Escolaridade

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Ensino Técnico Profissionalizante

() Ensino Superior

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

4) Tempo de serviço?

() Menos de 1 ano

() De 1 a 3 anos

() De 4 a 7 anos

() De 7 a 10 anos

() Mais de 10 anos

5) Em qual setor você trabalha?

B) Comunicação Administrativa

1) Como conceitua o relacionamento entre os colaboradores (funcionários) na Gerência Palmas do INSS?

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Não sabe

2) Como conceitua a comunicação interna do INSS em geral?

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Não sabe

3) Como conceitua a forma de comunicação entre os setores?

- ☐ Morosa
- ☐ Ágil
- ☐ Transparente
- ☐ Cheia de ruídos
- ☐ Não sabe

4) Avalie o grau de eficiência em dar e em receber uma informação interna:

- ☐ Eficiente
- ☐ Ineficiente
- ☐ Não sei

5) Acredita que os relacionamentos dentro do setor podem ser prejudicados, devido: Relacione por ordem de importância, sendo o número 1 (o mais prejudicial) e 5 (o menos prejudicial).

- ☐ Ao desconhecimento das atribuições dos outros serviços
- ☐ À predominância do trabalho individual
- ☐ Ao distanciamento da chefia imediata
- ☐ À prática da comunicação informal (rádio corredor)
- ☐ Ao acesso incontrolado das mídias eletrônicas (Facebook, Whatsapp, Twitter, entre outros)

C) Meios de comunicação existentes

1) Quais os meios de comunicação da instituição que você utiliza? Enumere por grau utilização, sendo o número 1 (o mais utilizado) e 6 (o menos utilizado).

- ☐ Documentos oficiais
- ☐ Intranet/ E-mail institucional
- ☐ Mural
- ☐ Reuniões
- ☐ Telefone
- ☐ Mídias eletrônicas (Facebook, Whatsapp, Twitter, entre outros)
- ☐ Outros. Quais? _____

2) Onde você encontra as principais informações sobre a instituição? Escolha uma ou mais de uma resposta.

- ☐) Chefia imediata
- ☐) Conversas informais
- ☐) Documentos oficiais
- ☐) Mural
- ☐) Reuniões
- ☐) Site
- ☐) Mídias eletrônicas (Facebook, Whatsapp, Twitter, entre outros)
- ☐) Outros

Quais? _____

3) Como classifica a eficiência dos meios de comunicação interna. Relaciona por ordem de importância. Sendo o número 1 (o mais eficiente) e 7 (o menos eficiente).

- ☐) E-mail/Intranet
- ☐) Comunicação escrita/ Documentos oficiais
- ☐) Comunicação oral
- ☐) Mural
- ☐) Página eletrônica
- ☐) Reuniões
- ☐) Telefone
- ☐) Outros. Quais?

4) No seu ponto de vista, o que precisa ser melhorado nos meios de comunicação interna do INSS?

a) E-mail/Intranet

Sugestão: _____

b) Comunicação escrita

Sugestão: _____

c) Comunicação oral

Sugestão: _____

d) Documentos oficiais

Sugestão: _____

e) Mural

Sugestão: _____

f) Página eletrônica

Sugestão: _____

g) Reuniões

Sugestão: _____

h) Telefone

Sugestão: _____

() Outros.Quais? _____
 Sugestão: _____

5) Quais outros meios de comunicação interna sugere para ser implantado no INSS?

- () Caixa de sugestões
- () Redes sociais
- () Jornal interno
- () Mídias eletrônicas (Facebook, Whatsapp, Twitter, entre outros)
- () Outros. Quais: _____

D) O processo da comunicação

1) As informações que recebe dentro da Gerência do INSS - Palmas?

- () São claras
- () São suficientes
- () São insuficientes
- () São coerentes
- () São incoerentes
- () Têm aplicação prática no exercício da função
- () Não sei

2) As informações / comunicação seguem qual trâmite dentro da Gerência Palmas?

- () Respeitam a hierarquia
- () Desrespeitam a hierarquia
- () Não sei

3) Você acredita que os meios de comunicação interna da instituição precisam ser melhorados?

- () Totalmente
- () Em partes
- () Estão excelentes
- () Não sei

4) Acredita que os colegas que não respeitam os procedimentos institucionais de comunicação devido

- () Ao desconhecimento dos procedimentos devidos
- () Ao não cumprimento deliberado
- () Por tratamento diferenciado
- () Por desrespeito a hierarquia
- () Por benefício ou lucro pessoal

5) Indique o grau de importância que tem a comunicação dentro do INSS. Relacione por ordem de importância, sendo 1 (o mais importante) e 8 (o menos importante)

- () Motiva os colaboradores/ funcionários
- () A chefia imediata tem espaço para ouvir seus colaboradores/ funcionários
- () O supervisor oferece orientação para a solução de problemas relacionados com o trabalho
- () Recebo em tempo as informações necessárias para fazer o meu trabalho
- () Os conflitos são tratados de forma adequada, por meio de canais de comunicação adequados

- () Influencia as conversas com outros funcionários, tornando-as precisas e de fluxo livre.
- () Proporciona conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da instituição
- () Transforma as publicações da instituição em interessantes e úteis.

Muito obrigada!

ANEXO

ANEXO A – Resultados: Questionário 274375

Número de registros nesta consulta:	5126
Total de registros no questionário:	5126
Percentagem do total:	100.00%

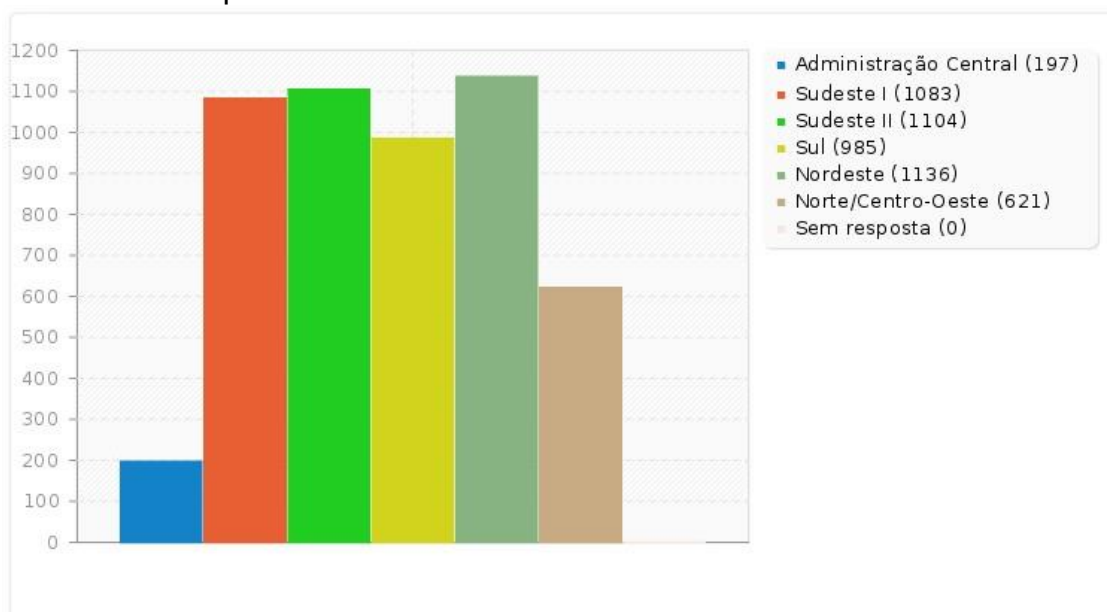
Sumário dos campos para LT1

1 - Unidade em que trabalha:

Resposta	Contagem	Percentagem
Administração Central (1)	197	3.84%
Sudeste I (2)	1.083	21.13%
Sudeste II (3)	1.104	21.54%
Sul (4)	985	19.22%
Nordeste (5)	1.136	22.16%
Norte/Centro-Oeste (6)	621	12.11%
Sem resposta	0	0.00%

Sumário dos campos para LT1

1 - Unidade em que trabalha:



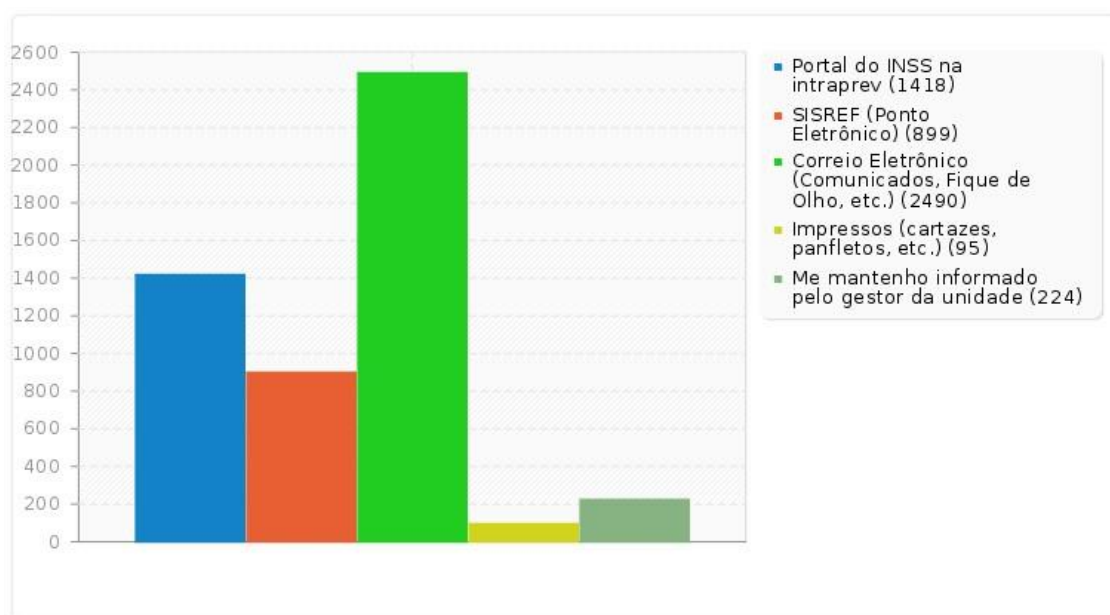
Sumário dos campos para FT1 [1]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz? [Classificação 1]

Resposta	Contagem	Percentagem
Portal do INSS na Intraprev (1)	1.418	27.66%
SISREF (Ponto Eletrônico) (2)	899	17.54%
Correio Eletrônico (Comunicados, Fique de Olho, etc.)	2.490	48.58%
Impressos (cartazes, panfletos, etc.) (4)	95	1.85%
Me mantenho informado pelo gestor da unidade (5)	224	4.37%

Sumário dos campos para FT1 [1]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz? [Classificação 1]



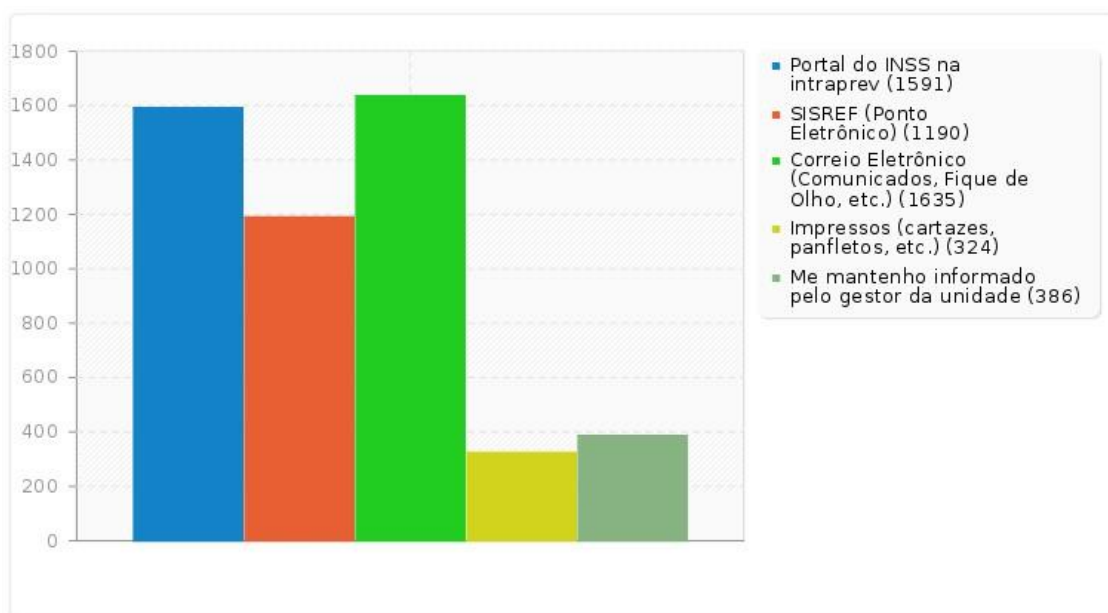
Sumário dos campos para FT1 [2]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz? [Classificação 2]

Resposta	Contagem	Percentagem
Portal do INSS na Intraprev (1)	1.591	31.04%
SISREF (Ponto Eletrônico) (2)	1.190	23.21%
Correio Eletrônico (Comunicados, Fique de Olho, etc.) (3)	1.635	31.90%
Impressos (cartazes, panfletos, etc.) (4)	324	6.32%
Me mantenho informado pelo gestor da unidade (5)	386	7.53%

Sumário dos campos para FT1 [2]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 2]



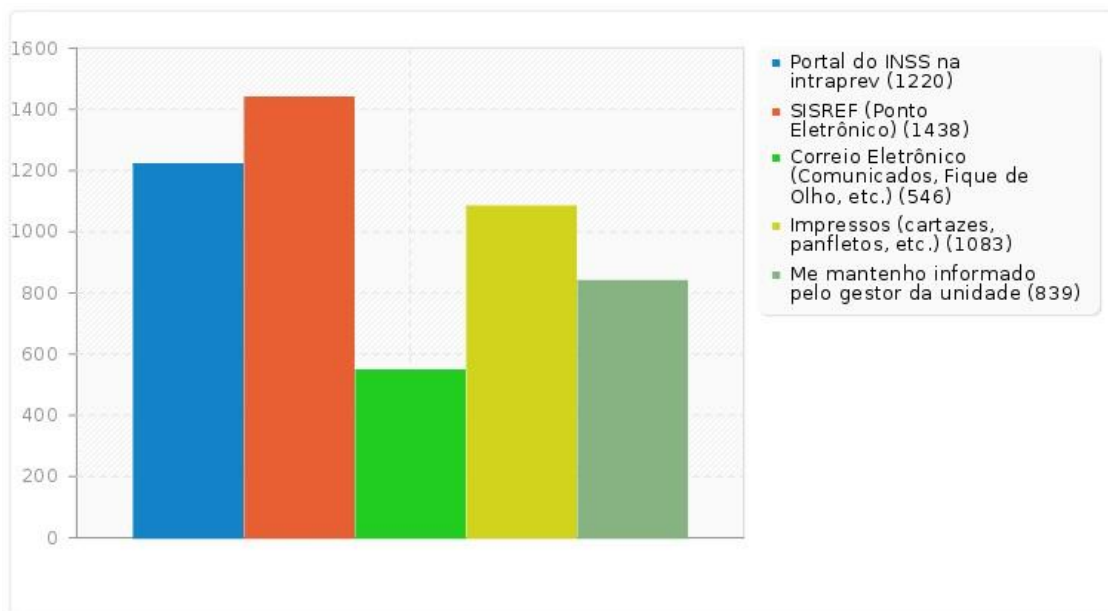
Sumário dos campos para FT1 [3]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 3]

Resposta	Contagem	Percentagem
Portal do INSS na Intraprev (1)	1.220	23.80%
ISREF (Ponto Eletrônico) (2)	1.438	28.05%
Correio Eletrônico (Comunicados, Fique de Olho, etc.) (3)	546	10.65%
Impressos (cartazes, panfletos, etc.) (4)	1.083	21.13%
Me mantenho informado pelo gestor da unidade (5)	839	16.37%

Sumário dos campos para FT1 [3]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 3]



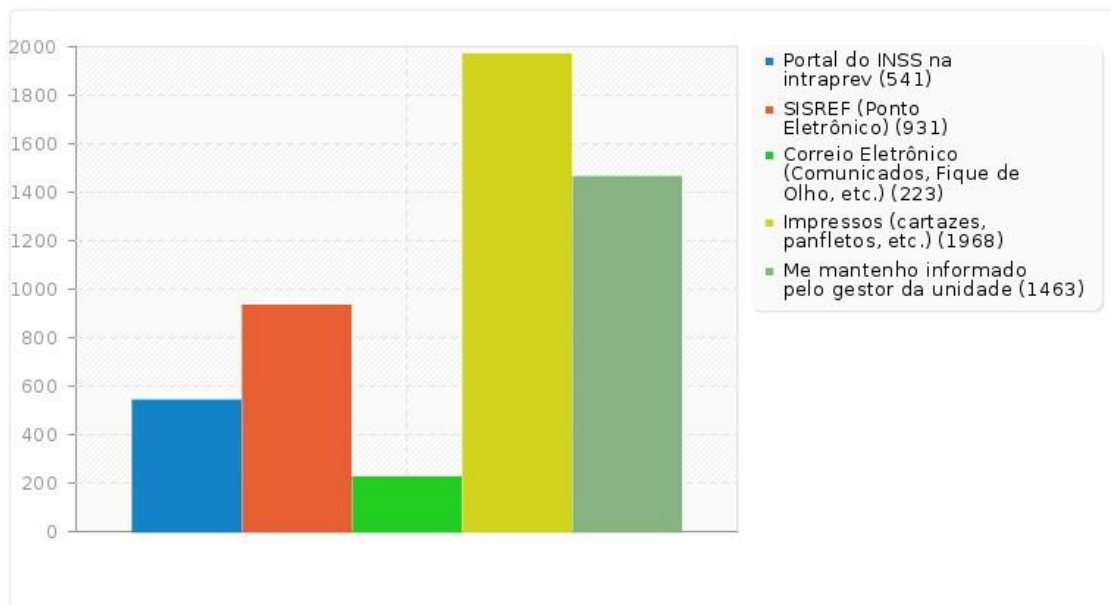
Sumário dos campos para FT1 [4]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 4]

Resposta	Contagem	Percentagem
Portal do INSS na Intraprev (1)	541	10.55%
SISREF (Ponto Eletrônico) (2)	931	18.16%
Correio Eletrônico (Comunicados, Fique de Olho, etc.) (3)	223	4.35%
Impressos (cartazes, panfletos, etc.) (4)	1.968	38.39%
Me mantenho informado pelo gestor da unidade (5)	1.463	28.54%

Sumário dos campos para FT1 [4]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 4]



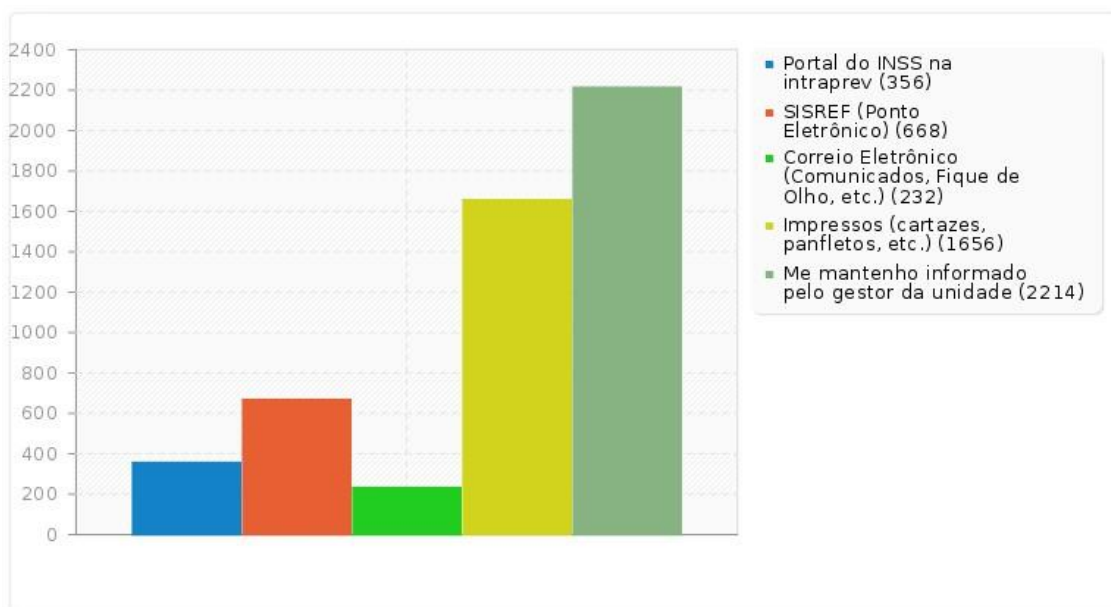
Sumário dos campos para FT1 [5]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 5]

Resposta	Contagem	Percentagem
Portal do INSS na Intraprev (1)	356	6.94%
SISREF (Ponto Eletrônico) (2)	668	13.03%
Correio Eletrônico (Comunicados, Fique de Olho, etc.) (3)	232	4.53%
Impressos (cartazes, panfletos, etc.) (4)	1.656	32.31%
Me mantenho informado pelo gestor da unidade (5)	2.214	43.19%

Sumário dos campos para FT1 [5]

2 - Para você, qual a fonte de informação da ACS/INSS mais eficaz?
[Classificação 5]



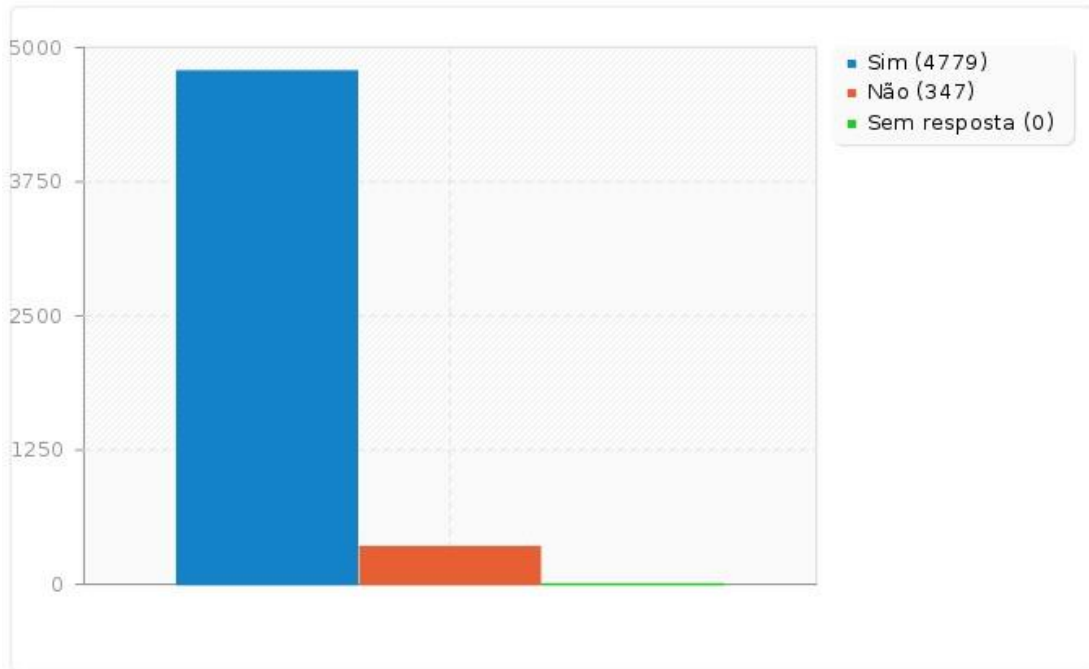
Sumário dos campos para PT1

3 - Você acessa o Portal do INSS na Intraprev?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (1)	4.779	93.23%
Não (2)	347	6.77%
Sem resposta	0	0.00%

Sumário dos campos para PT1

3 - Você acessa o Portal do INSS na Intraprev?



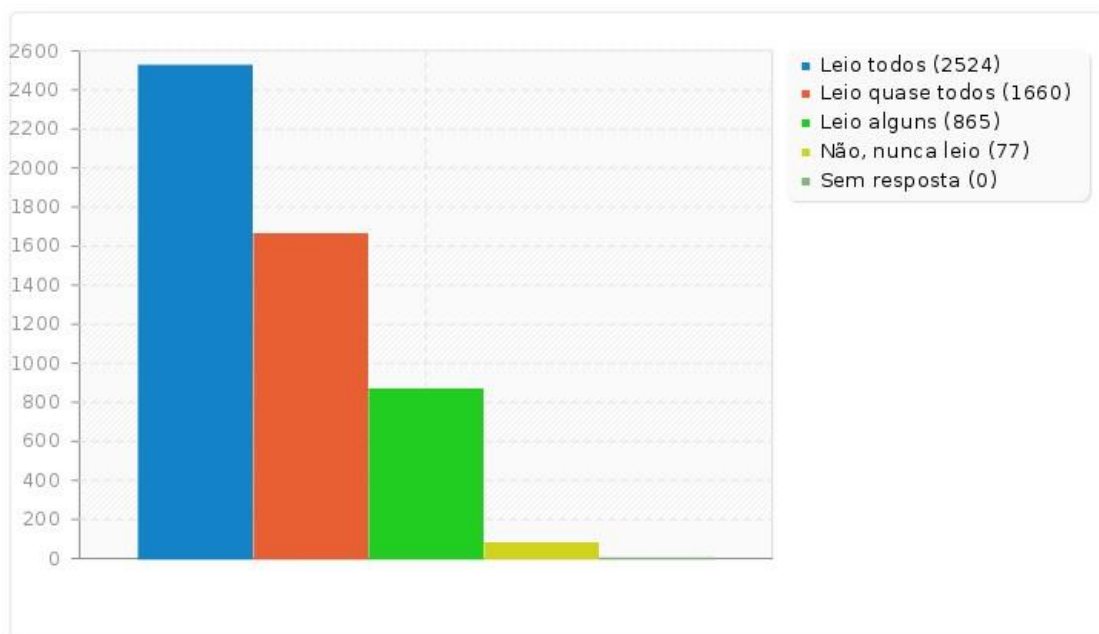
Sumário dos campos para EM1

4 - Você costuma ler os e-mails enviados pela Assessoria de Comunicação Social do INSS?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Leio todos (1)	2.524	49.24%
Leio quase todos (2)	1.660	32.38%
Leio alguns (3)	865	16.87%
Não, nunca leio (4)	77	1.50%
Sem resposta	0	0.00%

Sumário dos campos para EM1

4 - Você costuma ler os e-mails enviados pela Assessoria de Comunicação Social do INSS?



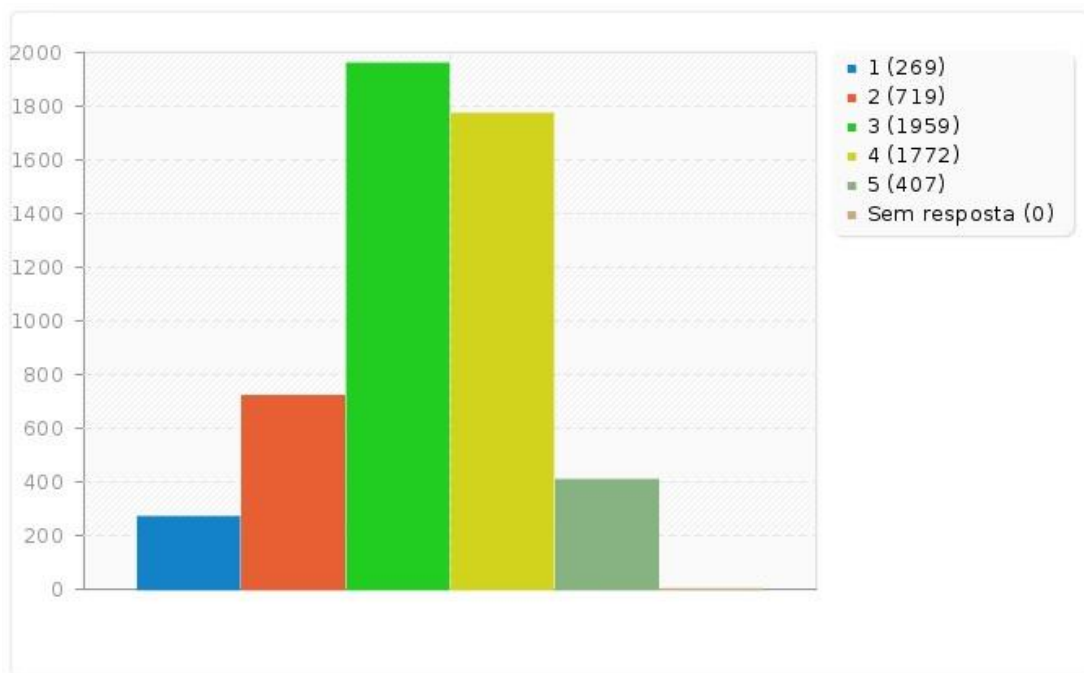
Sumário dos campos para EF1

5 - Avalie a efetividade da comunicação interna realizada pela ACS/INSS (as informações são disponibilizadas em tempo hábil? São úteis para seu trabalho?):

Resposta	Contagem	Percentagem	Soma
1 (1)	269	5.25%	19.27%
2 (2)	719	14.03%	
3 (3)	1.959	38.22%	38.22%
4 (4)	1.772	34.57%	
5 (5)	407	7.94%	42.51%
Sem resposta	0	0.00%	
Significado aritmético	3.26		
Desvio padrão	0.97		
Soma (Respostas)	5.126	100.00%	100.00%
Número de casos	5.126	100.00%	

Sumário dos campos para EF1

5 - Avalie a efetividade da comunicação interna realizada pela ACS/INSS (as informações são disponibilizadas em tempo hábil? São úteis para seu trabalho?):



Sumário dos campos para CT1

6 - Você conhece a Carta de Princípios de Gestão e Governança do INSS?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (1)	2.682	52.32%
Não (2)	2.444	47.68%
Sem resposta	0	0.00%

Sumário dos campos para CT1

6 - Você conhece a Carta de Princípios de Gestão e Governança do INSS?

