

Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo-PR - período 2008 a 2009

Assessment process for internal communication in a state college of Toledo-PR - period 2008 to 2009

Fabiana Regina Veloso Bíscoli¹

Fernanda Cristina Sanches²

Rodrigo Müller³

Rogéria Augusta Rocha Brandão de Queiróz⁴

Resumo

Este trabalho objetivou diagnosticar e avaliar o processo de comunicação interna no Colégio Estadual Jardim Porto Alegre de Toledo. E ainda, através desse processo de diagnóstico, buscou-se apresentar uma contribuição para a pesquisa na área de gestão organizacional e também para a área de consultoria empresarial na medida em que possibilitou a criação de um instrumento de avaliação da comunicação interna que resultou na adesão da Escola em implementar as propostas sugeridas, levando o pesquisador a desenvolver uma segunda avaliação, agora dos resultados das ações propostas. A partir da observação direta e análise do questionário aplicado a 45 servidores do âmbito escolar, foi possível detectar os principais problemas no processo de comunicação interna e sugerir melhorias que atendessem aos requisitos da gestão comunicacional conforme autores estudados. Dessa forma, considerou-se a proposta de melhoria como complemento à pesquisa, contribuindo para que a empresa percebesse a real contribuição desta ferramenta. Em seguida, a partir da implementação das ações propostas, foi possível identificar e otimizar as ferramentas utilizadas no Colégio, o que refletiu na integração dos servidores e na eficiência e eficácia da comunicação interna, como demonstrou a segunda avaliação realizada através de um novo questionário, três meses após a implantação das mudanças.

Palavras-chave: gestão da comunicação; comunicação interna; integração.

Abstract

The objective of this paper is to verify the internal communication process at Jardim Porto Alegre School. With this diagnosis process, it was still looked to present a contribution for the studies in the area of management and for the business consultancy area. This study makes possible the creation of an instrument of evaluation to the internal communication that turned in the adhesion of the School in implementing the suggested proposals. It makes the investigator to develop a second evaluation, now of the results of the proposed actions. After the direct observation and analyses of a quiz applied to 45 employees of the school, it was possible to detect the main problems in the process of internal communication and to suggest improvements that were paying attention to the requisites of the management of communication. Then, the proposal of improvement was considered as a

1 Professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Brasil. Possui mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá consorciadas – PPA-UEL/UEM, Brasil.

2 Discente do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil.

3 Discente do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil.

4 Possui graduação em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil.

complement to the inquiry, contributing so that the enterprise realized the real contribution of this tool. Next, from the implementation of the proposed actions, it was possible to identify and to use better some tools at school, which resulted in the integration of employees and in the efficiency and efficacy of communication process as demonstrated the second evaluation applied with a new questionnaire, three months after the introduction of the changes.

Key words: communication management; interior communication; integration.

Introdução

Frente às constantes mudanças que as organizações têm se deparado, a comunicação assume um papel essencial para a integração às novas exigências impostas pelo mercado uma vez que ela é a base de todas as atividades desempenhadas nas organizações.

Um dos impactos mais expressivos do contexto contemporâneo nas organizações acontece nos processos de gestão e de comunicação com os colaboradores internos. Neste sentido, Liedke (2001) afirma que não há ações com êxito, se o colaborador não estiver suficientemente familiarizado e em sintonia com todos os aspectos da organização, seus valores, suas normas e principalmente seu próprio papel dentro dela. De acordo com Meneghetti (2001), é preciso que as organizações incluam em seu plano estratégico uma consolidada gestão comunicacional, que permita o envolvimento, a mobilização e a motivação das pessoas.

Mesmo havendo a divulgação do quanto a comunicação é importante e de todas as facilidades propiciadas pela gestão do conhecimento, ainda há, dentro das organizações, diversos problemas referentes às falhas e barreiras no processo de comunicação, sobretudo em organizações tradicionais e burocráticas, como é o caso de muitas instituições públicas. Segundo Torquato (2002, p. 2), em sua maioria, as administrações públicas, estão somente preocupados em praticar normatizações e regulamentações administrativas, por isso não têm programas de estratégias e de controle de processos. “Esses valores tradicionais e burocráticos influenciam e dificultam a promoção de uma comunicação eficaz, que vise à instituição como um todo”.

O Colégio Estadual Jardim Porto Alegre, se insere neste cenário, pois também não conta com um sistema de gestão da comunicação, causando diversos problemas que comprometem o desempenho da organização. Partindo deste pressuposto, esta pesquisa visou diagnosticar, analisar e propor melhorias no processo de CI (Comunicação Interna) no Colégio. Iniciando-se pelo diagnóstico dos problemas da CI, de maneira que possa proporcionar instrumentos de gestão da comunicação que poderão ser implantados ou agregados aos poucos na rotina de trabalho desta instituição de ensino, dependendo de sua precisão e viabilidade. Permitindo, nesse aspecto, estabelecer maneiras inovadoras e diferenciadas de comunicação, utilizando as sugestões aqui contidas em eficientes ferramentas na gestão do Colégio, porque torna possível agregar diversas ações e estratégias para o seu público interno, além de maximizar a comunicação existente e o planejamento de ações comunicativas.

Comunicação organizacional na administração pública

A comunicação organizacional se manifesta em todo tipo de organização, tanto pública como privada, em ambas a comunicação se relaciona à eficácia das rotinas e dos processos da administração organizacional.

Geralmente, as instituições públicas não contam com programas de estratégia e de controle de processos, porque a prática das normatizações e das regulamentações administrativas está em primeiro plano para elas, tornando os aspectos gerenciais mais complicados (TORQUATO, 2002).

Para Wels (2008), a administração pública é a que se responsabiliza pelo estabelecimento e a execução de normas pertinentes aos aspectos públicos e privados, os quais se consolidam em ações das empresas mantidas pelo Estado, cujo caráter engloba o atendimento de interesses sociais.

O Estado necessita colocar à disposição em sua administração, procedimentos dinâmicos e suficientes para realizar serviços públicos. Torquato (2002) afirma que o profissional com postura ética deve prestar informações claras, transparentes, objetivas e concisas, definindo ética na organização como a transmissão de informações corretas e o reconhecimento dos erros, quando este ocorrer realmente dentro da organização.

Analisando o quanto é importante a comunicação na administração pública, Torquato (2002), propõe algumas funções da comunicação, ou seja, cita a comunicação como: a) meio de integração interna; b) forma de expressão de identidade a fim de proporcionar o fortalecimento da imagem e credibilidade; c) base de lançamento de valores: divulgar a cultura organizacional para seu público interno e externo; d) base de cidadania permitindo o direito de informação; e) função orientadora do discurso dos dirigentes; f) maneira de mapeamento dos interesses sociais; g) método de orientação aos cidadãos; h) modo de democratização do poder na medida em que se propõe a compartilhar as mensagens e informações; i) forma de integração social; j) instrumento a serviço da verdade assumindo a função ética.

Observa-se a amplitude das funções e dos papéis que a comunicação exerce para o setor público. Assim, também neste setor, há a necessidade de gerenciamento da comunicação. Dessa forma, proporcionando um tratamento apropriado aos problemas oriundos da comunicação, a qual torna possível para as instituições públicas e aos seus administradores reestruturarem seus procedimentos, seus métodos e ainda estabelecerem novas possibilidades de informação, relacionamento e esclarecimento ao público que delas necessitam.

A gestão da comunicação na administração pública

As atividades de comunicação desenvolvidas em organizações públicas ou privadas brasileiras passaram, nestes últimos anos, por diversas transformações a fim de atender as demandas das próprias organizações ou do seu respectivo público (SILVA; MOREIRA, s/d). Analisando esta colocação, pode-se dizer que a administração pública, está investindo na comunicação eficaz, para melhorar tanto o trabalho interno quanto o atendimento ao público. Porém devido a pouca participação dos vários grupos que constituem o público interno, ainda há muito que avançar no que diz respeito à gestão dos processos comunicativos internos.

Nogueira (2008) complementa afirmando que, frente à cultura rígida, clássica e excessivamente burocrática de vários organismos públicos no Brasil, há uma grande necessidade de um empenho extra com o objetivo de conhecer com mais profundidade o âmbito em que atuam. Neste sentido, as técnicas e estratégias de comunicação com seus instrumentos são suas aliadas, possibilitando-lhes a identificação de ameaças, falhas e oportunidades.

Portanto, caracteriza-se como gestão da comunicação organizacional a forma de gerir as atividades relacionadas ao processo de comunicação e tem ênfase direcionada ao estabelecimento de troca de informações gerando informações de qualidade, como também a sensibilização positiva de seus públicos, quanto ao seu desempenho.

No que concerne à CI na gestão pública, Torquato (2002), ressalta que é necessário ter a finalidade de reaver os níveis de confiança das bases funcionais, comprometendo-se com a estratégia de sensibilização para a melhora dos ambientes internos. Contudo, dentro das instituições públicas, a gestão da comunicação precisa ser qualificada como uma ferramenta estratégica, porque ela é responsável pelo bom desempenho das atividades funcionais, é por meio dela que se alcança a eficácia e a transparência na administração pública, conquistando, dessa maneira, a confiabilidade junto à comunidade.

Procedimentos metodológicos

No desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, sobretudo para orientar os assuntos abordados e, através da observação foi analisada a possibilidade de otimização da comunicação interna do Colégio Estadual Jardim Porto Alegre, que é uma das metas propostas. Para isso, foi utilizada a técnica de pesquisa descritiva, a qual na visão de Rudio (1999), busca descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los, de maneira que se possa conhecer sua natureza, composição e os processos que nele se constituem ou se realizem.

Em seguida, utilizou-se a pesquisa diagnóstica, que segundo Roesch (1996), tem a finalidade de explorar o ambiente, bem como levantar e definir problemas. Esta pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo, que de acordo com a autora, é adequado no enriquecimento da efetividade de um programa ou também quando se trata de suposição de planos, isto é, quando se aborda a seleção dos objetivos de um programa e o levantamento de interferências neste.

Portanto, o instrumento aplicado para coleta de dados foi o questionário, definido por Parasuraman (1991, p. 21) como “tão somente um conjunto de questões, feito para gerar dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”. Assim, o primeiro questionário aplicado teve por objetivo, verificar a existência de problemas na comunicação interna do Colégio os quais poderiam estar dificultando uma comunicação eficaz. Esse questionário foi aplicado a uma amostra de 45 servidores de uma população de 94, envolvendo a direção, equipe pedagógica, agentes educacionais I e II, sendo que dos 45 questionários enviados, 32 retornaram, correspondendo a 71% da amostra.

E, para chegar aos objetivos propostos nesta pesquisa, buscou-se delinear a complexidade dos problemas de comunicação interna detectados, considerando a influência mútua dos recursos que posteriormente foram mostrados nas sugestões e recomendações.

Como a Direção do Colégio interessou-se pela pesquisa viabilizou, também, a implantação de algumas ações para otimizar a comunicação interna e promover a integração entre os servidores, foi possível, através de um segundo questionário, identificar melhorias no processo comunicacional do Colégio. O qual foi aplicado três meses após as mudanças inseridas. Este também foi distribuído aos mesmos 45 servidores do primeiro questionário, e desta vez voltaram 39, correspondendo a 87% da amostra.

Resultados obtidos

Segundo Torquato (2003, p. 162), o poder da comunicação “é capaz de alterar estados de comportamento, e dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais”. Fica claro, então, que quando há uma comunicação eficaz as pessoas interagem, se entendem, compreendem as políticas organizacionais, e conseguem trabalhar juntas em prol dos objetivos organizacionais e da integração. O principal objetivo desta pesquisa foi atender a esta expectativa. Ou seja, diagnosticar os problemas e propor melhorias no processo de CI (comunicação interna), para a gestão comunicacional do Colégio JPA de Toledo.

A fim de diagnosticar com maior precisão os problemas relacionados à CI, elaborou-se o primeiro questionário com questões fechadas e abertas. O quadro funcional do Colégio perfaz um total de 94 servidores. E, para que o resultado dessa pesquisa compreendesse uma avaliação global da comunicação interna do Colégio, optou-se por selecionar uma amostra de 45 servidores que atuam em funções diversas do âmbito escolar. Desses 45, apenas 32 devolveram os questionários devidamente respondidos.

Análise das respostas obtidas no primeiro questionário

As questões iniciais visaram identificar o perfil dos respondentes para subsidiar a proposta

de ações a serem inseridas e levantar considerações acerca de elementos que pudessem interferir na credibilidade das respostas obtidas. Constatou-se também que existe a predominância de servidores na faixa etária de 41 a 50 anos (42%), ou seja pressupõe-se que são pessoas com propensão a compreender as estratégias que possam ser sugeridas para melhoria do processo de comunicação interna. E, ainda, verificou-se que 10 respondentes (69%) trabalham no Colégio há mais de 6 anos, o que pode ser considerado tempo suficiente para identificar a estrutura de comunicação utilizada no Colégio. Este fator é relevante para avaliar os tipos de dificuldades de comunicação interna, uma vez que ao longo do tempo é possível que um grupo desenvolva um modo próprio de perceber e resolver seus problemas utilizando a comunicação como transmissora desse modo. Posteriormente, buscou-se avaliar as variáveis para análise da CI, (Tabela I) as quais são subdivididas em tópicos para análise, conforme segue.

Tabela 1. Variáveis para análise da CI no Colégio JPA

	Variáveis para análise da CI	1 Péssimo ou Nunca		2 Ruim ou às vezes		3 Regular ou nem sempre		4 Bom ou frequentemente		5 Ótimo ou sempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A	No geral a Comunicação entre colegas de trabalho é:	0	0	2	6	13	41	16	50	1	3
B	No geral a Comunicação entre superiores e funcionários é:	0	0	16	50	7	22	6	19	3	9
C	Você se comunica com que frequência c/ outros Agentes Educacionais?	0	0	2	6	10	31	17	53	3	9
D	Você se comunica com que frequência com os professores?	0	0	7	22	7	22	11	34	7	22
E	Você se comunica com que frequência com o diretor?	1	3	11	34	9	28	8	25	3	9
F	Você já teve prejuízos na realização de tarefas por falha na comunicação?	2	6	3	9	17	53	10	31	0	0
G	O diretor é acessível, ou seja, está disposto a ouvir quando você o procura?	2	6	17	53	10	31	3	9	0	0
H	Você sente receio em procurar seu diretor?	4	13	12	38	11	34	3	9	2	6
I	As informações de trabalho chegam até você em tempo?	0	0	12	38	8	25	7	22	5	16
J	Você transmite as informações de trabalho a quem é de interesse?	0	0	1	3	2	6	17	53	12	38
K	Suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação?	1	3	4	13	10	31	11	34	6	19
L	Você se sente sensibilizado a participar das atividades do Colégio?	1	3	9	28	10	31	6	19	6	19
M	Você se envolve com todas as atividades promovidas pelo Colégio?	1	3	4	13	13	41	11	34	3	9

Fonte: Resultado da pesquisa.

Avaliação geral do processo de comunicação

Para este tópicos, foram elaboradas três questões (itens A,C,D no questionário original). No item A, observa-se que a comunicação horizontal,

foi considerada ruim para 50% dos respondentes. Ressaltando-se que segundo Kunsch (2003), este tipo de CI tem um papel agregador e propicia a socialização de informações. Pode-se observar que a comunicação horizontal foi considerada regular para 41% e boa para 50% dos respondentes.

Complementar a esta questão, buscou-se identificar a frequência deste tipo de comunicação nos itens C e D. Os resultados mostram que a frequência deste tipo de comunicação é alta, o que valida a resposta do item A, uma vez que o julgamento sobre ser boa ou ruim, se deu por pessoas que participam do processo.

4.1.2 Comunicação vertical (entre superiores e subordinados)

Através do item B, avaliou-se a comunicação vertical. Observa-se que embora 50% dos respondentes julguem a comunicação vertical entre regular e ótima, outros 50% a julgam ruim, o que indica necessidade de melhoria. Para esta avaliação, também, utilizou-se a questão E que aborda a frequência da comunicação

entre diretor e servidores. Percebe-se que 25% dos respondentes se comunicam desta forma (vertical) com frequência, 9% sempre, outros 28% nem sempre e 34% às vezes. Pode-se entender que a maioria

dos respondentes não utiliza a comunicação entre superiores e subordinados com frequência, isso pode ser resultado de falhas na comunicação vertical, devendo ser comparada esta questão com outras posteriores. No entanto, cabe destacar que não é somente a frequência, mas a qualidade da comunicação que implicará nos resultados do processo.

Prejuízos decorrentes da falha no processo de comunicação

Elaborou-se a questão F com o objetivo de avaliar a frequência de prejuízos já causados pela falha no processo de CI, a fim de ratificar posteriormente, a importância da implantação de melhorias neste processo. Buscou-se verificar qual a influência das falhas de comunicação nas rotinas do Colégio, analisando o quanto as respostas anteriores interferem realmente nas rotinas. Observou-se que 31% dos respondentes já verificaram falhas nas suas tarefas por consequência das falhas da CI, 53% nem sempre e 9% às vezes. Este índice aparentemente é grande, o que mostra a necessidade de melhorias.

Motivos das dificuldades na comunicação vertical

Segundo Lisboa (2006), este é o tipo de comunicação mais importante para a direção da organização, pois geralmente é motivo de problemas, como distorções no seu cumprimento. Optou-se por investigar as duas maiores possibilidades da ocorrência de problemas na comunicação vertical:

Gráfico 1. Acessibilidade e disponibilidade dos diretores para a CI

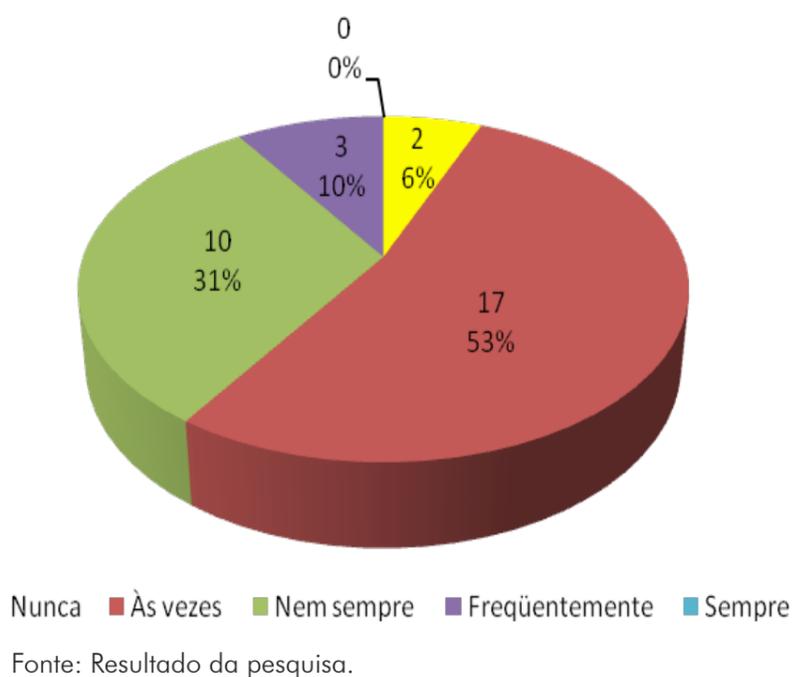
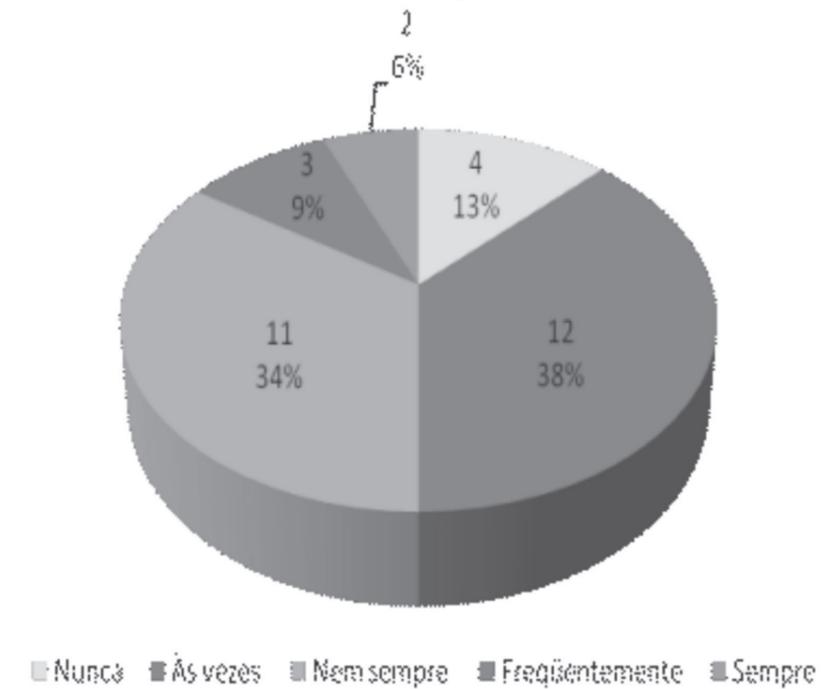


Gráfico 2. Predisposição dos servidores para procurar a Direção do Colégio JPA



Fonte: Resultado da pesquisa.

o emissor e o receptor, representados nas questões G e H (Gráfico 1 e 2 respectivamente):

Para analisar este fator, elaborou-se duas questões, a G (Gráfico 1), cujo objetivo foi averiguar a participação do superior (diretor) e a H (Gráfico 2) foi averiguar a participação dos colaboradores. Observou-se na questão G que somente 9% dos respondentes acreditam que o superior está frequentemente disposto a ouvir os colaboradores quando procurado, 31% julgaram que este nem sempre está disposto a ouvir, 53% utilizaram a opção às vezes e 6% nunca. Já na questão H, notou-se que 6% dos respondentes sempre sentem receio em procurar o superior, 9% sentem receio com frequência, 34% nem sempre, 38% às vezes e somente 13% nunca sentem receio ao procurar o superior para conversar.

Quanto a esta análise, pode-se dizer que há dois problemas-base: o primeiro é a forma de atenção dada pelo superior quando procurado, já que grande parte dos respondentes observou que o mesmo não tem muita disponibilidade para ouvir. Neste caso, cabe levantar as razões que o levam a não ouvir quando procurado, razões que podem ser diversas como a falta de tempo, falta de organização de uma agenda ou falta de planejamento de integração entre os setores. Por outro lado, o segundo problema-base para esta questão, é a participação dos servidores neste

processo de comunicação vertical. Os quais demonstram não sentirem-se a vontade para procurar seu superior, o que pode representar a causa do problema.

O tempo da informação e a falta desta: os principais geradores de problemas de CI

Assim, estes dois aspectos foram abordados nas questões I (Gráfico 3) e J (Gráfico 4), isto é, buscou-se identificar: o emissor e o receptor.

Gráfico 3. Tempo da informação para a consecução das tarefas no Colégio JPA

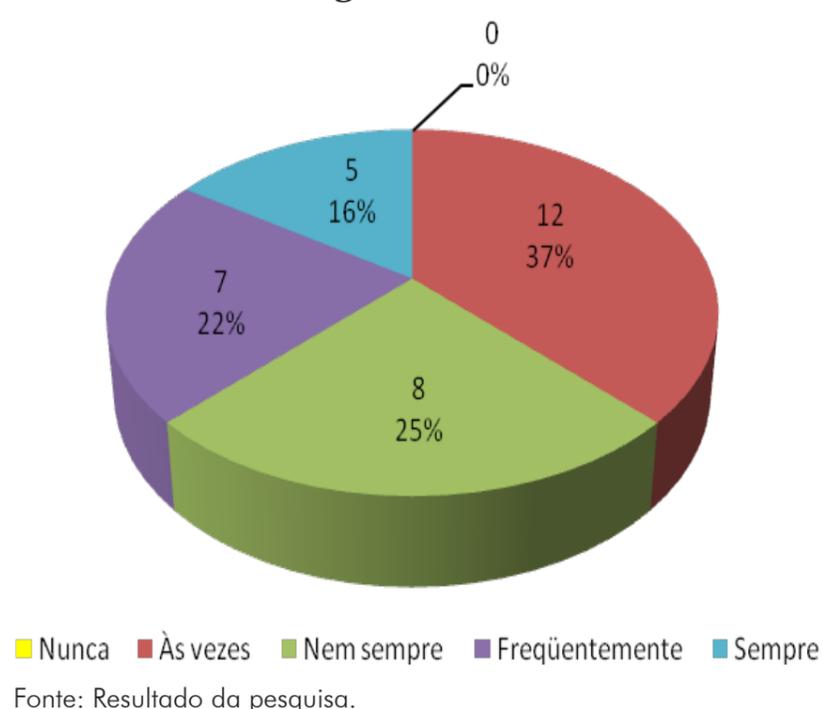
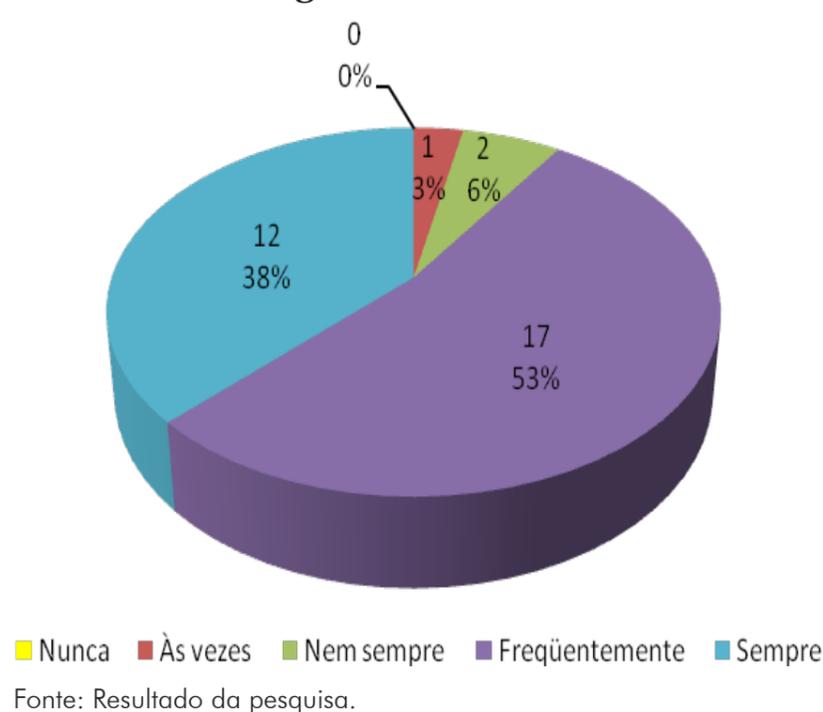


Gráfico 4. Transmissão da informação a quem é de interesse no Colégio JPA



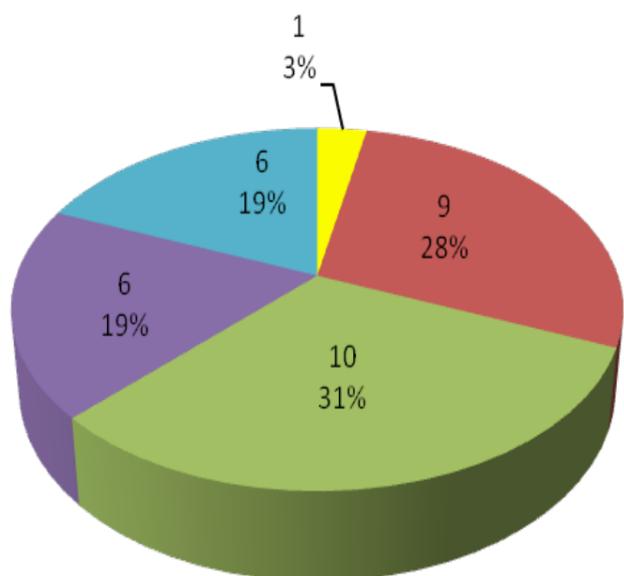
Observou-se (gráfico 3) que somente 16% das informações sempre chegam em tempo e para 22% dos respondentes isso acontece frequentemente. O que indica um problema a ser solucionado. Sobre a transmissão de informação (Gráfico IV), os respondentes afirmaram que sempre (38%) ou frequentemente (53%) transmitem as informações às pessoas que precisam das mesmas. Isso significa que as informações referentes ao trabalho, para a grande maioria dos respondentes, não está chegando a tempo hábil, talvez em decorrência disso a maioria dos respondentes afirmaram na questão F, que às vezes têm prejuízo na realização do trabalho. Resultado deste quadro é que prejuízos podem ocorrer na realização das tarefas pela falta da informação no tempo adequado.

Pode-se perceber na questão K que a comunicação está deficiente, haja vista que apenas 1 (3%), de um total de 32 respondentes, assinalou a opção 1, que significa que esta pessoa nunca teve dúvidas ocasionadas pela falta de informação. 4 pessoas ou 13% responderam que às vezes suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação. Porém, a maior relevância está na soma das outras três opções (nem sempre, frequentemente e sempre, respectivamente) que perfazem um total de 27 pessoas ou 84% dos respondentes. Segundo Robbins (2005, p. 252), "quanto menor a incerteza, maior a satisfação", portanto pode-se afirmar que a CI deve ser clara e objetiva, evitando distorções, ambiguidades e as inconsistências, pois estas geram uma incerteza muito grande, conseqüentemente, resultando num impacto negativo no desempenho e na satisfação dos respondentes.

A comunicação utilizada para envolver e integrar a equipe

Para avaliar o quanto os servidores se sentem sensibilizados a participar e a frequência em que se envolvem com as atividades internas promovidas pelo Colégio, optou-se por utilizar as questões L (Gráfico 5) e M (Gráfico 6), cujas respostas estão a seguir:

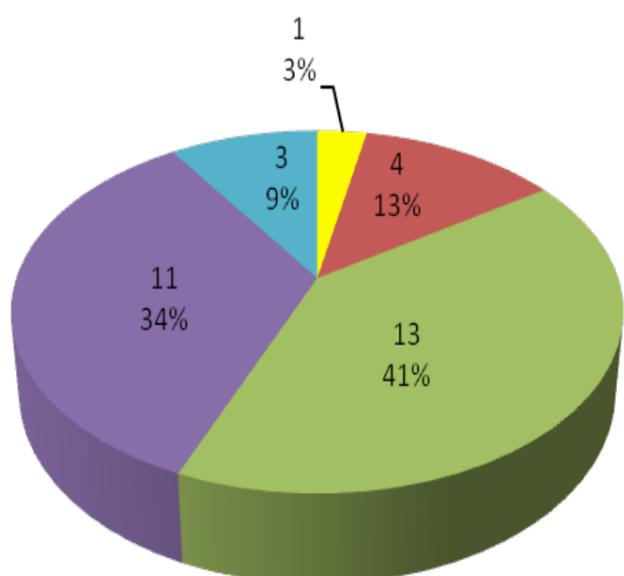
Gráfico 5. Sensibilização dos servidores à participação nas atividades internas do Colégio JPA



■ Nunca ■ Às vezes ■ Nem sempre ■ Freqüentemente ■ Sempre

Fonte: Resultado da pesquisa.

Gráfico 6. Envolvimento dos servidores com atividades internas do Colégio JPA



■ Nunca ■ Às vezes ■ Nem sempre ■ Freqüentemente ■ Sempre

Fonte: Resultado da pesquisa.

Confrontando estas questões buscou-se analisar se a participação decorre de obrigação funcional ou se há realmente um envolvimento dos colaboradores.

Na questão M (Gráfico 6), a maioria dos respondentes apontou três opções, 3, 4 e 5 (nem sempre, freqüentemente e sempre, respectivamente) que totalizou 27 pessoas ou 84% dos respondentes, evidenciando que a maioria dos respondentes não se envolve muito com as atividades internas, pode-se concluir que isso acontece porque não se sentem

incluídos, valorizados ou mesmo que não estejam satisfeitos com o modo através do qual são envolvidos.

Analisando a questão L (Gráfico 5), percebe-se que não há grande sensibilização para participar das atividades internas por parte dos funcionários, pois conforme o resultado obtido, 20 pessoas ou 62% dos respondentes marcaram as opções nunca, às vezes e nem sempre. E as opções freqüentemente e sempre totalizaram 38%. A CI torna-se essencial neste processo, pois segundo Stefanelli (1992), as funções da comunicação têm por objetivo conhecer a si mesmo e ao outro, instituir relacionamento expressivo e incitar transformações em relação à atitude e ao compromisso. Neste sentido, Robbins (2005, p. 252), também contribui com esse pensamento ao afirmar que “a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários”.

Percebeu-se nas respostas destas questões que, no geral, a CI do Colégio JPA está bastante falha, o que demonstra a necessidade de ações que busquem a melhoria no processo de CI para que a informação flua melhor, abranja todos os setores, maximize o tempo, envolva todos os servidores e eles possam sentir-se sensibilizados para trabalharem mais motivados, envolvidos e comprometidos com as atividades internas, ou seja, o diálogo, a comunicação eficaz, faz com que todos assimilem o real objetivo a ser cumprido, havendo interação pode haver mais comprometimento, vontade, iniciativa, enfim um melhor cumprimento dos trabalhos.

Com base nas observações realizadas através da análise da pesquisa, algumas ferramentas de comunicação interna foram reformuladas e outras foram propostas para que haja a otimização e maximização da CI. A partir do exposto, elaborou-se detalhadamente conforme Tavares (2009) um Plano de Comunicação contemplando ações possíveis de melhoria no processo de CI, bem como propostas para envolvimento do grupo.

Com relação às críticas à Direção, pode-se dizer que refletem uma certa angústia por parte dos respondentes em buscar proximidade com o superior hierárquico. Sugere-se à Direção que utilize os recursos a sua disposição como meios de fortalecer sua imagem, por exemplo: usar as reuniões, murais e espaços de

integração para direcionar os objetivos e resultados de sua gestão. Visando promover a integração de todos, favorecendo o comprometimento e adesão dos funcionários, fornecendo também feedback para que haja uma melhor valorização do grupo.

Assim, a Direção do Colégio operacionalizou grande parte das ações propostas. E, a partir das ações implantadas percebeu-se um clima de mudança na postura da direção em, aos poucos e dentro da medida do possível, querer verdadeiramente melhorar o processo de comunicação interno, tornando-o cada vez mais eficiente e eficaz.

Porém, para confirmar a efetividade das ações implantadas, aplicou-se, um segundo questionário com um intervalo de cinco meses da aplicação do primeiro (bem como após três meses da implantação de algumas sugestões), aos mesmos 45 servidores que responderam anteriormente, cujo retorno foi de 39 questionários respondidos.

Análise das respostas obtidas no segundo questionário

O objetivo da aplicação deste segundo questionário foi obter dados reais e mensuráveis que validassem a expectativa de melhorias no processo de CI do Colégio, através da utilização das ferramentas sugeridas, validando este instrumento de diagnóstico como eficiente para este tipo de pesquisa e também para projetos de consultoria.

O segundo questionário visa avaliar os últimos três meses de trabalho (de Agosto a Outubro), ou seja, cinco meses após a aplicação do primeiro questionário (de Maio a Outubro). A primeira questão se refere à avaliação da comunicação entre os colegas de trabalho, cujas respostas estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2. Avaliação da comunicação horizontal no Colégio JPA

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Resultado atual	0	0	0	0	2	5	13	33	24	62
Resultado anterior	0	0	2	6	13	41	16	50	1	3
Diferença nos resultados	=	=	-2	-6	-11	-36	-3	-17	+23	+59

Fonte: Resultado da pesquisa.

Percebe-se que a comunicação horizontal teve uma melhora significativa. Haja vista que no questionário anterior, a opção Bom ficou com 50% das respostas e neste, 33%, havendo uma redução de 17%, sendo justificada pelo aumento expressivo das respostas da opção Ótimo, que havia obtido apenas 3% do total dos questionários analisados e agora, esse percentual elevou-se para 62%. O que leva a crer, que os servidores ratificam que realmente houve melhorias na área comunicacional. Comprovando assim, que aplicando as teorias estudadas, bem como as estratégias (ações) sugeridas nesta pesquisa, foi possível otimizar o processo de CI e como consequência, a integração da equipe se fortaleceu, gerando motivação e sinergia.

Na sequência, foi avaliada a comunicação entre os servidores e a direção do Colégio. A seguir a Tabela 3 expõe estas respostas.

Tabela 3. Avaliação da comunicação vertical no Colégio JPA

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Resultado atual	0	0	0	0	2	5	15	38	22	57
Resultado anterior	0	0	16	50	7	22	6	19	3	9
Diferença nos resultados	=	=	-16	-50	-5	-15	+9	+19	+19	+48

Fonte: Resultado da pesquisa.

Observou-se que também houve uma importante evolução na comunicação vertical. Na opção Ruim, contava-se com 50% das respostas, enquanto que agora não houve nenhuma resposta. Nas opções: Regular e Bom, o percentual entre aquele e este, estatisticamente, se manteve. Ressalta-se a elevada diferença obtida na opção Ótimo, que evolui de 9% para 57%. Este resultado assevera que realmente pode-se perceber uma vultosa melhora no processo comunicacional interno do Colégio. Logo após, os servidores fizessem uma avaliação atual, identificando se ocorreram mudanças nestas variáveis.

Percebe-se que de modo geral, que após as mudanças implantadas, houve uma melhora significativa no processo de CI no Colégio JPA, pois é visível pelas respostas obtidas e dispostas na Tabela 4, que neste aspecto os servidores estão

Tabela 4. Variáveis para análise da CI no Colégio JPA

Variáveis	Nunca		Raramente		Frequentemente		Sempre		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
A	Você já teve prejuízos na realização de tarefas por falha na comunicação?	20	51	19	49	0	0	0	0
B	O diretor é acessível, ou seja, está disposto a ouvir quando você o procura?	0	0	0	0	25	64	14	36
C	Você sente receio em procurar seu diretor?	17	43	17	43	6	15	0	0
D	As informações de trabalho chegam até você em tempo?	0	0	0	0	27	69	12	31
E	Você transmite as informações de trabalho a quem é de interesse?	0	0	0	0	18	46	21	54
F	Suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação?	6	16	31	81	0	0	0	0
G	Você se sente sensibilizado a participar das atividades do Colégio?	0	0	1	3	26	66	12	31
H	Você se envolve com todas as atividades promovidas pelo Colégio?	0	0	1	3	17	45	20	52

Fonte: Resultado da pesquisa.

mais satisfeitos. Pode-se notar que a melhora dos resultados das questões A, C e F. As questões tratam dos prejuízos na realização das tarefas, no receio em procurar o diretor e sobre as dúvidas ocasionadas pela falta de informação, respectivamente, para as quais as opções Nunca ou Raramente obtiveram juntas, 100% das respostas, com exceção da questão C que a opção Frequentemente obteve 15% das respostas.

Pode-se asseverar, também, que a otimização da CI está respaldada nos resultados obtidos nas questões B, D, E, G e H. As quais receberam em quase sua totalidade, 100% das respostas nas opções Frequentemente e Sempre. Demonstrando que os servidores avaliam positivamente a acessibilidade do diretor; a obtenção das informações de trabalho em tempo hábil para a realização das tarefas, bem como estão transmitindo-as, também, em tempo aos outros servidores e, conseqüentemente, as dúvidas não são ocasionadas pela falta de informação; estão mais sensibilizados a participar e por isso

mais envolvidos/comprometidos com as atividades da instituição.

Já no final do questionário, foram respondidas também outras questões (gráficos no original), com o objetivo de mensurar as melhorias ocorridas nos problemas de CI, onde se pode confirmar que os problemas de CI tenham diminuído consideravelmente, pois a maioria das respostas está nas opções Melhorou pouco e Melhorou muito, o que levou a considerar que o objetivo do trabalho, com as ações implantadas a partir do diagnóstico concretizou-se contribuindo para o enriquecimento da proposta de consultoria em comunicação interna. Esta consideração, entretanto, deve ponderar a iniciativa gerencial, pois só depende dos gestores estarem conscientes de que deve partir deles essa mudança e estar constantemente avaliando este processo, tentando aperfeiçoá-lo sempre. Pois, a partir do momento em que os servidores percebem que os gestores estão tentando mudar, todos procuram colaborar. E disso depende o sucesso de qualquer organização: trabalho conjunto, integração e principalmente o sentimento de satisfação, porque o funcionário satisfeito se dedica muito mais, pois ele se vê nos resultados, assim se compromete efetivamente, ou seja, ele “veste a camisa” da empresa.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar os problemas e propor melhorias no processo de comunicação interna no Colégio Estadual Jardim Porto Alegre de Toledo. Esta proposta de pesquisa partiu do pressuposto de que a comunicação já não pode mais ser compreendida como uma mera transferência de informações de um emissor a um receptor. É preciso que as empresas a percebam como um processo dinâmico, através do estímulo ao diálogo e que é através desse processo que as pessoas constituem suas relações, promovendo integração, motivação e agregação de valor.

Percebeu-se que, para otimizar a comunicação interna, há a necessidade do processo de comunicação ser aplicado com mais eficácia, iniciando-se com ações dos gestores. Segundo

Torquato (2002), em sua maioria, as administrações públicas, estão somente preocupados em praticar normatizações e regulamentações administrativas, por isso não têm programas de estratégias e de controle de processos.

Acredita-se que o objetivo proposto nesta pesquisa tenha sido alcançado na medida em que o diagnóstico do processo de comunicação interna foi realizado e a partir da sua análise foram propostas algumas sugestões de melhoria no processo de comunicação interna de forma orientada possibilitando um processo de consultoria eficiente. Assim, após investigar os problemas e identificá-los com dados visíveis e mensuráveis, estes foram levados à Direção do Colégio que demonstrou acessibilidade na implementação das propostas. Possibilitando perceber que há realmente um clima de mudança na postura dos gestores em, aos poucos e dentro da medida do possível, melhorar o processo de

comunicação interna, tornando-o cada vez mais eficiente e eficaz.

Este progresso, também, foi percebido pelos servidores, os quais demonstraram nos resultados obtidos através do segundo questionário, que realmente ocorreram melhorias. Isso tudo está relacionado à máxima utilizada neste trabalho: maximizar o modo de emissão e recepção das mensagens como uma forma de superar as barreiras à comunicação interna, a qual depende de uma gestão comunicacional clara, objetiva, comprometida e responsável, tendo em vista que a comunicação é um processo contínuo na busca incansável da excelência. E a integração, hoje, mais evidente no Colégio também depende de uma comunicação interna ativa, pois o sucesso da instituição está nas mãos de todo seu público interno, já que todos devem “falar a mesma língua” e caminhar na mesma direção, configurando o empenho da administração escolar para uma gestão comunicacional eficiente.

Referências

- KUNSCH, M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.
- LIEDKE, E. D. **A comunicação organizacional como instrumento de Socialização**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br>>. Acesso em: 25 set.2008.
- LISBOA, T. C. Pessoas: a razão de ser da liderança. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo, MARINHO, Robson M. (Orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.
- NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>> Acesso em: 15 out. 2008.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- SILVA, L. M.; MOREIRA, S. V. Comunicação institucional em organização pública. O caso da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro – 2001/2004. **Comunicação e organização**. Actas do III SOPCOM. VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Vol. IV. [S.l], s/d.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TORQUATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WELS, A. M. C. Assessorias de comunicação social na esfera pública. Disponível em: <<http://www.pucrs.br>> Acesso em: 10 out. 2008.