

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UMA ANÁLISE NO COLÉGIO PEDRO II

Carla C. Rosa¹
Níssia C. R. Bergiante²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a comunicação interna de uma tradicional Instituição Pública Federal de Ensino, o Colégio Pedro II, localizada no RJ, com intuito de identificar as principais dificuldades e apresentar possíveis ações de melhoria para as práticas de comunicação. A pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando como fonte de dados um questionário. Como resultado do estudo, foi apresentado um diagnóstico da realidade da instituição e um parecer com um plano detalhado de comunicação interna. Os dados demonstraram que a comunicação acontece com qualidade quando ela é praticada entre os pares e entre gestores e subordinados, mas com relação aos setores e a comunicação da instituição existe uma grande insatisfação. A pesquisa também apontou que a organização precisa ter um sistema de diálogo e de participação com intuito de estimular a troca de informações entre os diversos níveis. Este estudo contribuiu para um melhor entendimento de que a comunicação interna fomenta a gestão, mas é necessário que a organização tenha a comunicação inserida no seu planejamento estratégico, com políticas bem definidas e consolidadas, facilitando a compreensão dos processos e a sinergia de esforços. É imprescindível que os gestores compreendam que a comunicação interna precisa ser gerenciada estrategicamente antes de propor quaisquer ações, pois a ineficácia desta pode representar o fracasso de todo processo.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna. Estratégia de gestão. Público interno. Colégio Pedro II.

1. Mestre em Sistemas de Gestão com ênfase em Qualidade Total ,
e-mail: carlamimo@gmail.com
2. Doutora em Engenharia de Transportes,
e-mail: nissia.rosa@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O desafio do desenvolvimento e os avanços nas áreas tecnológicas, principalmente os relacionados aos meios de comunicação, requerem frequentes mudanças nas organizações, que precisam constantemente renovar suas estratégias e buscar inovações para se adaptarem às realidades de mercado (ROSA, 2017).

O conhecimento é um dos instrumentos essenciais para o desenvolvimento, tornando a participação dos funcionários uma ação estratégica. Afinal, são eles que tratam diretamente com informações táticas para a instituição, retendo dados fundamentais à elaboração, ao planejamento e à execução dos objetivos e metas da empresa. Daí a importância da comunicação para a organização, que é o elemento chave, responsável pelo gerenciamento e compartilhamento dessas informações.

Nesse contexto, a comunicação interna ganha força e se torna uma ferramenta elementar para as organizações, uma vez que ela é vista como componente estratégico que fomenta os relacionamentos entre as instituições e o público interno, além de conciliar os interesses de cada parte através do diálogo e do empenho de todos.

Segundo Ferreira, Costa e Santos (2012), o setor público ainda carece de melhor utilização das práticas de comunicação interna e que dificilmente se encontram exemplos sobre a plena utilização deste recurso como instrumento de interação entre os dirigentes e seus servidores. A

comunicação interna é um elemento norteador para a melhoria do relacionamento interno, mas ainda é utilizada timidamente nos órgãos públicos e não resulta em ações voltadas para o servidor como público-alvo, e sim, para a população de modo geral.

Portanto, é necessário que a instituição invista em estratégias de valorização do público interno com uma comunicação interna eficaz, que melhore seus fluxos, reconheça o esforço e a dedicação dos funcionários, motive e integre toda a força de trabalho, transformando a empresa em um ambiente agradável.

Assim, o objetivo desse estudo tem como foco a investigação da comunicação interna no Colégio Pedro II, visando analisar seus processos e práticas a partir de um diagnóstico do panorama atual da comunicação interna da instituição e apontar uma proposta de melhoria para o gerenciamento do sistema de comunicação.

Este trabalho está dividido em 5 seções. A primeira, de caráter introdutório, tem como objetivo apresentar uma visão geral do artigo. A segunda trata do referencial teórico, que discute a comunicação organizacional e a comunicação interna. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia do trabalho. Na quarta seção, será desenvolvido o diagnóstico proposto. Já a quinta seção traz as conclusões e, após, listam-se as referências utilizadas no trabalho.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação adentrou no universo das organizações a partir da Revolução Industrial, que norteou grandes e rápidas mudanças em todo mundo, além de remodelar maneiras de produzir, expandir processos de comercialização e desenvolver múltiplos relacionamentos (KUNSCH, 1997).

No Brasil, a comunicação organizacional começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, social e político das últimas décadas. Na atual era da informação, a comunicação busca preencher lacunas existentes no contexto empresarial, visando integrar os ambientes internos e externos, de forma a tornar a comunicação mais fácil de ser entendida. Sua atuação também analisa os fluxos comunicacionais, detectando e eliminando possíveis ruídos, de modo a tornar o modelo de comunicação mais eficaz (FERREIRA; COSTA; SANTOS, 2012).

Comunicação organizacional, segundo Bueno (2009) “[...] é um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

A comunicação organizacional é o instrumento mais importante para conquistar ou sustentar o êxito da empresa, bem como manter um ambiente desenvolvido, que possa contribuir para a implementação de novas ações e desafios, já que nem sempre é fácil assegurar uma comunicação eficiente e eficaz devido às divergências individuais na uma forma de ser, pensar e agir (MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013).

2.1 Comunicação interna

A comunicação interna é a gestão estratégica das relações das organizações, tornando-se um pré-requisito para a competitividade, o cumprimento de metas e o sucesso organizacional, principalmente diante de pressões econômicas cada vez mais desafiadoras. Essas tendências também exercem influência nas instituições públicas, que são incitadas a modernizar seus sistemas de gerenciamento, visando atender a um público cada vez mais exigente, que demanda por eficiência, agilidade e transparência nas ações governamentais.

Comunicação Interna refere-se às interações, ao compartilhamento de informações, aos relacionamentos dentro de uma empresa (LEITE, 2006). Uma comunicação interna eficaz gera uma cultura organizacional harmoniosa, canaliza informações, facilitando a gestão do conhecimento, incentiva, o engajamento dos trabalhadores, além de melhorar a eficiência e a produtividade da organização.

Welch (2013) salienta que a comunicação interna é reconhecida como uma importante área de estudo e que sua prática é uma questão urgente para as organizações que se esforçam para alcançar o envolvimento dos funcionários e a eficácia institucional.

Segundo Hume e Leonard (2014), a comunicação interna deve ser gerida estrategicamente para ser tão eficaz quanto possível em busca da missão organizacional. Deve possuir algumas características: ter o objetivo de alinhar estrategicamente o público interno com as metas organizacionais; desempenhar um papel no

desenvolvimento da estratégia organizacional, garantindo que os pontos de vista das partes interessadas sejam incorporados e implementados; o comunicador deve conhecer o papel estratégico da comunicação interna; e o seu conteúdo deve incidir sobre os objetivos estratégicos da organização.

A Comunicação Interna tem o propósito de permitir e aumentar a circulação de mensagens, integrar os empregados, facilitar o trabalho

partilhado, promover a cooperação, desenvolver a coletividade e tornar a organização um ambiente agradável, contribuindo ainda para melhorar a relação indivíduo-organização com uma comunicação clara e objetiva.

A comunicação entre a organização e seu público interno é, portanto, uma condição necessária para o seu bom funcionamento, tornando a gestão da comunicação um pilar fundamental de qualquer estratégia de negócios.

3 METODOLOGIA

Adotou-se como abordagem metodológica o **estudo de caso** único, limitando-se ao âmbito do Colégio Pedro II, “[...] por ter caráter de profundidade e detalhamento [...]”, segundo Vergara (2007). A escolha foi conduzida pela facilidade de acesso aos componentes necessários para a realização da pesquisa e o aspecto prático de aplicabilidade.

Para obtenção dos dados, foi realizada a aplicação de um questionário enviado por *e-mail* aos servidores estatutários ativos técnicos administrativos e docentes, com a finalidade de captar o máximo de dados possíveis em relação à comunicação interna praticada na instituição. Além disso, buscou-se diferentes perspectivas a respeito do tema estudado, estabelecendo possíveis relações e melhorar a forma de compreender as variantes presentes no processo.

O universo de análise da investigação correspondeu a 2129 servidores estatutários ativos, sendo 1170 docentes e 959 técnico-administrativos. Para este estudo, não foram apreciados os servidores inativos, por considerar a dificuldade

de acesso; os beneficiários de pensão, por não possuírem vínculo direto com a instituição; e os professores substitutos, devido à alta rotatividade que eles têm na instituição. O questionário foi iniciado em 19/10/2016 e finalizado em 28/10/2016. Ao todo, foram enviados 2129 *e-mails*, resultando em 296 respostas, das quais 173 completas e 123 parciais. Foi realizada uma limpeza dos dados, eliminando 86 respondentes que só preencheram o perfil e preservando 37 respondentes que fizeram pelo menos 2 blocos da pesquisa, resultando em 210 registros válidos.

O questionário adotado foi baseado em uma adequação feita por Oliveira (2008), do modelo *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, proposto por Fornell et al. (1996). Segundo Fornell et al. (1996), é uma ferramenta de aferição de desempenho de mercado, tanto para empresas de diversas áreas do setor privado quanto do setor público. A adaptação proposta ao modelo inicial ajusta a uma visão para o cliente interno, já que o modelo original trata diretamente de clientes e mercados externos.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, utilizando-se as escalas do tipo Likert e Diferencial Semântico com cinco pontos, coletando a moda, ou seja, a resposta mais frequente. As escalas requerem que os respondentes

indiquem o grau de concordância ou discordância. As indicações de concordância recebem valores positivos ou altos enquanto as de discordância devem receber valores negativos ou baixos.

Quadro 1: Escala de Parâmetros Fixos

PARÂMETRO	Negativo (+) 1	Negativo 2	Indeciso/ indiferente 3	Positivo 4	Positivo (+) 5
AValiação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
FREQUÊNCIA	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
SATISFAÇÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
CONCORDÂNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: Dos autores (2016)

As questões foram apresentadas juntamente com os resultados. As perguntas foram divididas em três blocos de temas interrogativos: Avaliação sobre a satisfação com os aspectos relacionados à comunicação no seu ambiente de trabalho, Análise da gestão da comunicação interna e Análise da gestão da comunicação interna. Os blocos objetivaram investigar o panorama atual da instituição pesquisada; como a qualidade da comunicação interna é percebida pelos usuários da instituição, principalmente, se estão satisfeitos com a forma como ela acontece; quais tipos de falhas e quais barreiras são mais evidenciadas na comunicação interna praticada na instituição; quais ações podem contribuir para melhorar a comunicação da organização.

4.1 Avaliação sobre a satisfação com os aspectos relacionados à comunicação no seu ambiente de trabalho

A satisfação no ambiente de trabalho é fundamental para evitar a desmotivação e o absenteísmo. Problemas como retrabalho, não cumprimento de prazos, conflitos interpessoais, fofocas e *turnover* (rotatividade dos profissionais) são causados pela falta ou insuficiência de comunicação. Uma forma de evitá-los é transmitindo as informações relevantes para o desempenho das funções, assim como mudanças ocorridas nos processos organizacionais.

Assim, na opinião dos respondentes da instituição, a maioria (de 45% a 70%) afirma que estão satisfeitos com as informações que recebem para desenvolver seu trabalho, com o tempo de transmissão e com a comunicação praticada na equipe. A comunicação entre gestores e subordinados também flui satisfatoriamente para a maioria. Mas, em relação ao tempo de resposta entre setores, à clareza e objetividade da comunicação realizada pela instituição e à facilidade de acesso às informações, a maioria está insatisfeita (47,69% a 49,23%).

Como é possível notar, o maior valor positivo atribuído aos contextos comunicacionais foi para “*comunicação entre as equipes*” (69,74%) e “*comunicação entre as chefias e os servidores*” (55,39%). Assim, é possível verificar que a comunicação é caracterizada com maior qualidade quando ocorre entre as equipes de trabalho e com suas chefias. Em nível setorial, a comunicação é mais fragilizada, e como um todo se destaca com o maior índice de “muito insatisfeito”.

Tabela 1: Comunicação no Ambiente de Trabalho

Alternativas	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
As informações que recebo são suficientes para desenvolver meu trabalho.	6,15%	23,08%	21,54%	42,05%	7,18%
As informações são transmitidas em tempo hábil para conclusão das minhas tarefas.	5,64%	29,74%	19,49%	38,97%	6,15%
A comunicação na minha equipe de trabalho flui adequadamente.	3,59%	13,33%	13,33%	54,36%	15,38%
O tempo de resposta na comunicação entre setores é rápido.	11,79%	35,90%	14,36%	32,82%	5,13%
A comunicação entre as chefias e os servidores acontece de forma clara e objetiva.	6,15%	22,05%	16,41%	46,67%	8,72%
Os gestores, incluindo a Reitoria e as Pró-Reitorias estão abertos à comunicação.	7,73%	21,65%	25,26%	38,66%	6,70%
A comunicação como um todo no Colégio Pedro II é clara e objetiva.	12,76%	35,71%	13,78%	36,73%	1,02%
Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente.	9,23%	40,00%	12,31%	34,36%	4,10%

Fonte: Dos autores (2016)

4.2 ANÁLISE DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em relação à comunicação interna, é importante que se investigue como os fluxos (descendente, ascendente e horizontal) se caracterizam, afinal são estes que determinam o processo comunicativo e interferem diretamente na eficácia e eficiência da comunicação na organização.

Para a maioria dos participantes da pesquisa, estes fluxos transcorrem satisfatoriamente. A relação com o superior hierárquico tem as melhores pontuações, sendo liderado pela “comunicação de sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações”, com 81,05% de respostas positivas; “recebimento de *feedback*”, com 74,42%; e “reuniões”, com 74,21%. Isso revela que há uma tendência maior para o fluxo de comunicação

descendente e ascendente (chefia e subordinado), em que é forte o propósito de informar e apoiar as atividades.

No que concerne ao fluxo descendente em relação à instituição, este não possui as mesmas características do exposto anterior, mas é possível afirmar que esse tipo de comunicação acontece mais para o lado positivo do que negativo, visto que o nível de respondentes satisfeitos é de 48,67% contra 34,39% de discordantes com “as oportunidades dadas para uma comunicação mais participativa”. Já quanto à rede informal, 46,24% dos participantes acham que a instituição “tem consideração e a valoriza”. Apesar das respostas serem mais favoráveis, ainda assim é necessário que este tipo de comunicação seja ampliado, para se tornar efetivamente uma prática comum e eficiente na cultura organizacional.

Tabela 2: Gestão da Comunicação

Alternativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As reuniões com o meu superior hierárquico são suficientes para me manter informado sobre a Instituição e o trabalho a desenvolver.	5,79%	14,21%	5,79%	44,74%	29,47%
Recebo <i>feedback</i> com frequência do meu superior hierárquico.	8,47%	12,17%	7,94%	32,80%	38,62%
Quando comunico ao meu superior, as minhas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações são bem recebidas e respondidas.	2,11%	7,89%	8,95%	33,16%	47,89%
A Instituição leva em consideração e valoriza a rede informal (não passa pelos canais formais da instituição), que abriga manifestações espontâneas dos servidores.	7,53%	17,74%	28,49%	30,65%	15,59%

Alternativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A rede informal contribui para um clima interno favorável.	6,38%	14,89%	22,34%	35,11%	21,28%
A Instituição propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo de baixo para cima, ou seja, do subordinado para o superior hierárquico.	16,40%	17,99%	16,93%	33,33%	15,34%

Fonte: Dos autores (2016)

4.3 ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS

Como ferramenta estratégica, a comunicação interna deve manter seu público informado dos princípios, objetivos e metas organizacionais, afinal são eles que garantem a concretização da missão e o sucesso da organização.

Com isso, verificou-se que 84,49% dos respondentes conhecem a visão, a missão e os

valores institucionais e menos de 10% os desconhecem. Apesar do baixo índice de respostas negativas, há uma fragilidade no processo de transmissão destes princípios, pois são os elementos norteadores da instituição, indicando a necessidade de implementar ações que ampliem a comunicação interna e garantam a sua difusão. Quanto ao planejamento estratégico, 58,92% dos participantes têm conhecimento, mas 21,08% desconhecem os objetivos e metas propostas.

Tabela 3: Integração Organizacional

Alternativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho conhecimento da missão, da visão e dos valores pelos quais a organização se pauta.	1,07%	7,49%	6,95%	38,50%	45,99%
Tenho conhecimento dos objetivos e das metas do Planejamento Estratégico.	8,65%	12,43%	20,00%	36,22%	22,70%

Alternativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sou parte integrante da organização.	3,85%	6,59%	10,44%	27,47%	51,65%
Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização.	0,54%	2,15%	2,15%	19,35%	75,81%
Tenho interesse pelas informações relativas aos atos da Administração.	1,08%	3,76%	9,14%	30,11%	55,91%
Tenho conhecimento das decisões da Instituição que influenciam o meu serviço.	6,99%	11,83%	4,84%	35,48%	40,86%

Fonte: Dos autores (2016)

A Comunicação Interna precisa fortalecer os vínculos com os funcionários, despertar o orgulho de pertencer à instituição e o comprometimento organizacional. Assim, a busca pela excelência deve ser constante e os funcionários precisam ter esta percepção. E, para isso, cada um deve sentir a sua utilidade e importância na instituição.

Com isso, foi investigado como os respondentes se sentem em relação a ser parte integrante da organização, o quanto seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos, o quanto se interessam pelos atos administrativos e se as informações que influenciam no trabalho são repassadas. No geral, os respondentes estão satisfeitos (73,34% a 95,16%), mas 2,69% a 18,82% dizem que discordaram totalmente ou parcialmente.

4.4 RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

Diante do diagnóstico apresentado, foi possível verificar, na avaliação da satisfação dos servidores

com os aspectos relacionados à comunicação no ambiente de trabalho, que o processo está muito fragilizado, há comprometimento no repasse, no tempo e no acesso às informações que são necessárias para a solução de problemas ou a conclusão de tarefas. A interação entre os setores é ruim e não há muita facilidade de comunicação com gestores de outras áreas. Assim, a instituição pode criar e viabilizar uma rede de comunicação interna na qual os gestores e possíveis agentes de comunicação sejam envolvidos. Pode criar também uma cultura de colaboração e de compartilhamento de informações em todos os níveis.

No que concerne à análise da gestão da comunicação interna, a comunicação de sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações por parte dos subordinados aos superiores diretos são bem vistas e bem recebidas, quase tanto quanto a troca de informações através de *feedback* e reuniões. Porém, quando se trata dos dirigentes da instituição, estes devem incentivar mais a comunicação participativa e a rede informal, pois, na maioria das vezes, é a forma pela qual o

público interno se manifesta. Segundo Kunsch (2003), a rede informal deve ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as instituições na busca de respostas mais rápidas para problemas ambientais, além de facilitar o convívio e a gestão das pessoas com o propósito de gerar uma administração participativa.

Em relação à análise da integração organizacional, a grande maioria dos funcionários tem consciência do quanto o trabalho exercido por eles contribui para o alcance dos objetivos da organização, sentem-se integrados e conhecem

a missão, a visão e os valores organizacionais. Porém, uma pequena parcela desconhece os elementos norteadores da instituição e, uma parcela maior, o Planejamento Estratégico. Este tipo de falha na comunicação destes valores deve ser corrigido, pois como os servidores irão contribuir para o sucesso organizacional se eles não sabem no que ela está pautada.

4.5 PLANO DE AÇÃO

Foram definidos três grupos de ações estratégicas para o alcance dos objetivos.

Quadro 2: Plano de Ação

Definição	Apresentar ações que busquem alinhar e integrar as atividades de comunicação aos processos de planejamento e gestão estratégica.
Objetivos	Ampliar a qualidade dos processos de comunicação transmitindo com clareza e agilidade as informações necessárias a todos os níveis organizacionais. Isto favorece a integração, melhorando os índices de satisfação dos servidores com relação à Comunicação Interna e o comprometimento dos gestores e servidores.
Ações propostas	Foram definidos quatro grupos de ações estratégicas para o alcance dos objetivos
Ações	
1º- Mudança da Cultura Organizacional em relação à Comunicação	
Sensibilizar as Diretorias	Conscientizar sobre a importância da comunicação para tomada de decisões estratégicas e da necessidade de se ter um bom clima organizacional.
Sensibilizar lideranças	Conscientizar as chefias sobre a importância da comunicação interna e o papel do líder nesse processo para que elas possam assumir a responsabilidade de promover a comunicação com suas equipes de forma estratégica.
Sensibilizar a Equipe de Comunicação Interna	1. Preparação do grupo que deve monitorar e possibilitar a divulgação das informações no tempo adequado. 2. O grupo deve ser visto como referencial para a disseminação de informações entre setores, pluralizando as informações através dos canais comunicacionais definidos pela gestão de pessoas como estratégicos.

2° - Formação de Novos Processos	
Agrupar público interno por categoria	Os servidores podem ser divididos em grupos, de acordo com a necessidade e tipo de informação. Isso facilitará a comunicação e a adequação de veículos para cada segmento.
Agrupar mensagens	Devem ser classificadas conforme o tipo de informação para serem destinadas corretamente a cada público com indicação da importância do conteúdo.
Construir e Consolidar a Política de Comunicação Interna	<p>Uma política de comunicação facilita a orientação e a integração das ações de comunicação interna. Alguns itens que devem ser abordados:</p> <p>Os objetivos da Comunicação Interna na instituição;</p> <p>a) Os valores;</p> <p>b) As diretrizes;</p> <p>c) As responsabilidades;</p> <p>d) Os processos da área e seus veículos;</p> <p>e) Estar de acordo com o código de Ética do serviço público;</p> <p>f) Estrutura da área de Comunicação.</p> <p>Uma versão resumida poder ser distribuída a todos os líderes, para nortear sua interação com o novo processo.</p>
Ações de acompanhamento	Elaborar processo de avaliação e monitoramento contínuo da comunicação, criando indicadores de qualidade, favorecendo o acompanhamento da evolução dos índices e facilitando a identificação de falhas. Assim, será possível diagnosticar constantemente os efeitos das ações de comunicação propostas, proporcionando mudanças e inovações de acordo com as necessidades.
3°- Adaptação da organização a nova comunicação interna	
Qualificar a equipe de Comunicação Interna	Propor e viabilizar a realização de cursos de aprimoramento e treinamento da equipe. Os cursos podem abordar temas como: teorias e processos da comunicação, planejamento e estratégia, novos veículos e formatos digitais de comunicação, <i>web design</i> , entre outros. Os cursos deverão ser ofertados periodicamente a fim de manter o constante aperfeiçoamento da equipe.
Formar Rede de Agentes Comunicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar rede de comunicação com a participação de gestores e agentes multiplicadores de diversas áreas, a fim de colaborar com a equipe de comunicação interna na disseminação de informações. 2. Estabelecer programas de sensibilização e capacitação desses agentes multiplicadores da comunicação por meio da realização de <i>workshop</i>. 3. Sistematizar rotinas de comunicação com os agentes multiplicadores e promover a atuação deles como facilitadores de contato com os diversos setores, propiciando a interação com os <i>Campi</i>.

Fonte: Dos autores (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as principais dificuldades e possíveis ações de melhoria inerentes à comunicação interna exercida em uma instituição pública federal através da realização de um estudo de caso. Buscou-se também verificar quais ações seriam mais aplicáveis para a instituição considerando suas características, a fim de contribuir para a melhoria dos processos comunicacionais.

A pesquisa permitiu entender como a Comunicação Interna acontece na instituição investigada, quais são seus pontos fortes, suas fraquezas, os fatores de influência e quais são as necessidades de mudança. Contudo, cada organização possui características singulares e não há um manual pronto a ser seguido. Em uma mesma organização, existe uma infinidade de grupos, com necessidades peculiares e que devem interagir de forma distinta, demandando da empresa uma política de comunicação aberta com intuito de permitir e estimular a troca de informações entre os diversos níveis.

Assim, para implantar as ações propostas, será necessário criar um clima favorável na instituição, com intuito de minimizar as possíveis resistências e conquistar a atenção dos servidores para as mudanças, como também atrair colaboradores que ajudem na divulgação das informações e cooperem para que a comunicação tenha seu papel reconhecido por todos.

Dessa forma, recomenda-se aos gestores repensar a comunicação de forma mais estratégica,

investindo em ferramentas que realmente possam atingir o público-alvo. Tão importante quanto, é determinar um sistema de participação, estabelecendo e mantendo relacionamentos produtivos entre a instituição e seus variados tipos de públicos, dos quais depende tanto o sucesso quanto o fracasso de qualquer organização.

Por fim, espera-se que as informações trazidas possam colaborar de alguma forma com a gestão da comunicação nas organizações, especialmente no que tange à comunicação interna, contribuindo para um maior reconhecimento e valorização das pessoas e a humanização das relações interpessoais. Espera-se também que este estudo sirva para fomentar novas pesquisas nessa área e contribua para que as organizações propiciem condições da comunicação interna prevalecer de forma estratégica.

Uma contribuição acadêmica que pode ser realizada a partir desse estudo é o desenvolvimento de pesquisa sobre a comunicação interna incluindo os servidores aposentados, os beneficiários de pensão e os professores contratados, pois estes também constituem o público interno da instituição. Também podem ser desenvolvidos estudos em outras instituições públicas, de forma a comparar as diferenças existentes entre a comunicação interna nas organizações brasileiras. Outro modo é comparar a comunicação interna entre empresas privadas, analisando as diferenças e as semelhanças.



INTERNAL COMMUNICATION AS A MANAGEMENT INSTRUMENT: AN ANALYSIS IN THE COLÉGIO PEDRO II

ABSTRACT

The present study have been developed with the purpose of analyzing the internal communication of a traditional Federal Public Education Institution, College Pedro II, located in RJ, in order to identify the main difficulties and present possible improvement actions for communication practices. The research can be classified as exploratory and descriptive, with a quantitative and qualitative approach and using as a data source a questionnaire. As a result of the study, a diagnosis of the reality of the institution and a detailed internal communication plan were presented. The data demonstrated that communication happens with quality when practiced between peers and between managers and subordinates, but in what concerns the communication of the institution to the sectors there is a great dissatisfaction. The research also pointed out that the organization needs a system of dialogue and participation in order to stimulate the exchange of information between the different levels. This study contributed to a better understanding that internal communication fosters management, but it is necessary for the organization to have the communication inserted in its strategic planning with well-defined and consolidated policies, which facilitate the understanding of the processes and the synergy of efforts. It is imperative that managers understand that internal communication needs to be managed strategically before proposing any actions, as the ineffectiveness of this can represent the failure of every process.

KEYWORDS: *internal communication; management strategy; internal public; College Pedro II.*

REFERÊNCIAS

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FERREIRA, Adriana Evangelista; COSTA, Gilmara da Silva; SANTOS, Maria Stella Galvão. Comunicação Organizacional em Órgão Público: Uma abordagem sobre a comunicação interna da Prefeitura de Extremóz (RN). **Quipus - Revista Científica Das Escolas De Comunicação e Artes e Educação.** Universidade Potiguar, Ano II, N° 1, dez. 2012 / Maio, 2013 .
- HUME, Jessica; LEONARD, Anne. Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. **Public Relations Review**, Vol. 40, Issue 2, p. 294-304, 2014.
- LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. A importância da Comunicação Interna nas organizações. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/yKEJTC>>. Acesso em: 15 set. 2017
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. Revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

SOBRE AS AUTORAS

OLIVEIRA, Jucelino Muniz de. **Comunicação Organizacional, Comprometimento e Desempenho: um Estudo Empírico no Setor de Serviços**. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações). Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2008.

MAGALHÃES FILHO, Osmário Venâncio; PEREIRA, Valdir da Costa. **Gestão de Pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. Comunicação e Mercado/UNIGRAN** - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 115-125, jan-jul 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/HEpqNM>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

ROSA, Carla Cunha. **Comunicação Interna como instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas: uma abordagem do Colégio Pedro II**. 2017. Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG), Rio de Janeiro / RJ, 28 e 29 de setembro de 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WELCH, M. Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. **Public Relations Review**, Vol. 39, Issue 5, p. 615-617, 2013.



Carla C. Rosa

Bacharel em Relações Públicas, possui graduação em Comunicação Social pela Universidade Gama Filho (1997), Especialização em Gestão Pública (2011). Mestrado em Sistemas de Gestão com ênfase em Qualidade Total pela Universidade Federal Fluminense (2017). Atualmente é servidora pública federal no Colégio Pedro II, tem uma sólida experiência na área de Gestão de Pessoas, gestão da comunicação, coordenação de equipes, elaboração e gerenciamento de programa de avaliação de desempenho dos servidores, planejamento de políticas de RH e Legislação Aplicada ao Servidor Público. Atualmente trabalha com Gestão de Contratos.



Níssia C. R. Bergiante

Bacharel em Relações Públicas, possui graduação em Comunicação Social pela Universidade Gama Filho (1997), Especialização em Gestão Pública (2011). Mestrado em Sistemas de Gestão com ênfase em Qualidade Total pela Universidade Federal Fluminense (2017). Atualmente é servidora pública federal no Colégio Pedro II, tem uma sólida experiência na área de Gestão de Pessoas, gestão da comunicação, coordenação de equipes, elaboração e gerenciamento de programa de avaliação de desempenho dos servidores, planejamento de políticas de RH e Legislação Aplicada ao Servidor Público. Atualmente trabalha com Gestão de Contratos.