

Percepção da comunicação interna: um estudo de caso do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT)

Wilian Bezerra Andrade¹
Prof(a). Mestre Deise Palaver Garcia²

Resumo:

A comunicação interna tem sido considerada como um fator essencial para a qualidade na prestação do serviço público. Estudos anteriores focam na eficiência dos instrumentos de comunicação, sendo pouco explorada a percepção dos usuários a respeito desse processo, o que é fundamental para estabelecer ações de melhoria na comunicação organizacional. Um processo comunicacional eficiente é determinante no estabelecimento de um bom clima organizacional, o que também refletirá no engajamento e comprometimento do público interno com a qualidade dos serviços a serem prestados, por sua vez, um processo ineficiente é gerador de muitos conflitos interpessoais. Uma das formas de analisar se as mensagens transmitidas são adequadas é por meio da percepção, ou seja, é verificar como o público olha, sente e compreende as informações recebidas. Assim o desenvolvimento deste trabalho tem por objetivo apresentar a percepção do público interno acerca da comunicação organizacional. O estudo foi aplicado no Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT) com coleta de dados por meio de questionário. Os resultados mostraram que a comunicação interna apresenta pontos positivos e outros que podem ser melhorados.

Palavras-chaves: Comunicação interna, organização pública, engajamento.

Abstract:

Internal communication has been considered as an essential factor for the quality of public service delivery. Previous studies focus on the efficiency of communication tools, and users' perception of this process is little explored, which is fundamental to establish actions to improve organizational communication. An efficient communication process is crucial in establishing a good organizational climate, which will also reflect the engagement and commitment of the internal public with the quality of services to be provided, in turn, an inefficient process generates many interpersonal conflicts. One way to analyze whether the messages conveyed are appropriate is through perception, ie, to verify how the public looks, feels and understands

¹ Aluno do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

² Professora Mestre do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

the information received. Thus the development of this work aims to present the perception of the internal public about the communication developed internally. The study was conducted at the Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT) with data collection through a questionnaire. The results showed that internal communication has positive points and others that can be improved.

Keywords: Internal communication, public organization, engagement.

1. Introdução

A comunicação é o processo de troca de informação e de significado entre pessoas, pelo qual se dá através de ideias, fatos, pensamentos e valores (CHIAVENATO, 2009). Ela é indispensável e essencial para uma sociedade que é marcada pelas relações de interdependência (FRANÇA, 2015).

As organizações consistem em um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, sendo que a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização, com isso, dentro desse processo é que surgem diversas interações entre funcionários, constituindo a comunicação organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Caramenha et al. (2013) a comunicação com empregados é determinante para a construção de um bom clima organizacional, retenção de talentos, redução de *turnover* (rotatividade) e retorno financeiro. Segundo Stephen P. Robbins (2010, p. 325):

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando – escrevendo, lendo, falando, escutando -, parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz.

A comunicação interna eficiente (e não deficiente) se constitui em fator fundamental para o bom funcionamento da instituição, pois, se planejada e executada de forma estratégica, é capaz de engajar os servidores à missão, à visão e aos valores defendidos o que proporcionará qualidade na prestação do serviço público (ROBBINS, 2010).

A eficiência na comunicação interna constitui um fator fundamental para engajar as equipes, sendo que a falta dela é capaz de gerar conflitos interpessoais no trabalho. É razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo seria a falta de comunicação eficaz (ROBBINS, 2010).

O engajamento é algo que decorre do desenvolvimento da comunicação organizacional e que consiste na compreensão pelo empregado de que a causa é nobre. Assim, ele passa a envolver-se de “corpo e alma” nos negócios. Por outro lado, quando não há esse diálogo, surge o sentimento de ressentimento no empregado, pois ele se sente como sendo o último a ser informado sobre fatos e situações internos (CARRAMENHA ET AL., 2013).

Segundo Kunsch *apud* Alves (2017, p. 105):

A comunicação interna no setor público ajuda a fazer, inclusive, a interação entre serviço público e sociedade. Portanto, a comunicação interna deve passar a promover a interação entre funcionários do órgão público, estimulando o convívio nas relações de trabalho, mais do que treinar esses profissionais somente para atender bem o cliente.

A comunicação com colaboradores é um processo que faz parte da gestão, para tanto deve ser pensada estrategicamente. Como tal, deve-se buscar melhorias e aperfeiçoamentos nos processos voltados à troca de informações visando gerar o comprometimento de seus colaboradores com os objetivos do negócio (CARRAMENHA ET AL., 2013).

No entanto, as organizações públicas ainda são resistentes em admitir que a comunicação interna é um excelente recurso estratégico para a corporação (ALVES, 2017), porque ainda não é vista como ferramenta de gestão (MEDEIROS, 2006). A comunicação no setor público deve ser entendida não somente como de mera publicação de atos e de ações institucionais, mas também como ferramenta essencial para o desenvolvimento do propósito da organização (ALVES, 2017).

Assim, é fundamental entender como, quando e porque ocorre a comunicação interna nas organizações, pois ela é a responsável pelo diálogo entre organização e funcionários, com capacidade de gerar nestes últimos o sentimento de pertencimento que, por sua vez, pode aumentar a produtividade e os lucros para a organização (CARRAMENHA, ET AL., 2013).

Uma das formas de se alcançar melhorias na comunicação interna é conhecer a percepção dos que a utilizam. O processo de percepção consiste na seleção, organização e interpretação das informações existentes por meio do tato, olfato, paladar, audição e visão (impressões sensoriais), com a finalidade de dar sentido ao ambiente ou ao modo como veem objetos e situações (ROBBINS, 2010). No geral, a realidade é compreendida de forma diferente por cada pessoa, sendo que as diferenças ao serem analisadas podem trazer melhorias e aperfeiçoamentos.

O setor público brasileiro é composto por várias instituições, entre elas o Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT), que responde pelos processos eleitorais. Em uma pesquisa interna realizada em 2017 sobre o clima organizacional, o TRE-MT obteve queda nos índices de satisfação referentes à comunicação interna, e essa vulnerabilidade na gestão pode comprometer o processo de modernização eleitoral, como por exemplo, o cadastramento biométrico dos eleitores que consiste, atualmente, em seu principal processo.

Assim, este trabalho tem como tema a comunicação interna nas organizações públicas, por isso tem-se como objetivo apresentar a percepção dos servidores do acerca da comunicação organizacional no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT).

2. Comunicação organizacional

Nos últimos tempos, as organizações buscaram aprimorar as relações comunicacionais com os públicos interno e externo, visando tornarem-se mais competitivas no mercado (ALVES, 2017).

Dentro da comunicação estuda-se aquela que ocorre nas organizações, a que os estudiosos denominam de comunicação organizacional, empresarial ou corporativa (Kunsh, 2003). A comunicação organizacional é, segundo Kunsch (2003, p. 149):

a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

A comunicação organizacional, empresarial ou corporativa, é o fenômeno inerente às pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam e compreende diversos tipos, tais como, a comunicação institucional, a mercadológica, a administrativa e a interna. Seu processo

é complexo, nem sempre ocorre de forma tranquila e nem segmentada, por isso a comunicação deve ser vista de forma integrada, como demonstra o diagrama da Figura 1 (KUNSCH, 2006).

Figura 1- Diagrama da comunicação integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2006)

A comunicação mercadológica é direcionada ao público externo, visando a divulgação de produtos e serviços, com intuito econômico. Já a comunicação institucional visa cuidar da imagem da organização perante os *stakeholders* (partes interessadas), atribuindo valor moral e financeiro a marca (KUNSCH, 2003).

Voltada para dentro da organização, tem-se a comunicação administrativa, que viabiliza os processos administrativos, está ligada aos fluxos e redes de comunicação, e permitem a organização sobreviver, progredir e manter-se em contínua interação com seu ambiente (KUNSCH, 2003). A comunicação interna é um conjunto de ações que a organização coordena visando ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser de conhecimento de todos e compartilhados, podendo assim contribuir para a construção de uma boa imagem perante o público (CURVELLO, 2012).

Nesse sentido afirma Marília Alves (2017, p. 103):

Quando dirigimos nosso olhar especificamente para a comunicação interna, podemos dizer que ela é responsável pela comunicação, interlocução e relacionamento entre a organização e os empregados. Para isso, se utiliza de diversas estratégias, como produção e disseminação de conteúdo (impresso, online, interativo, verbal), programas de treinamentos, promoção do diálogo, campanhas de incentivo, entre outras atividades que se proponham a manter o público de interesse motivado e engajado, para garantir a satisfação e o bem-estar do profissional e um bom resultado organizacional.

É a comunicação que viabiliza o diálogo entre a organização e seus empregados. Trata-se de levar ao conhecimento dos empregados informações que impactam na sua carreira profissional e pessoal (KUNSCH, 2003).

A troca de informações no âmbito interno das organizações se dá pelos vários canais de comunicação existentes, como pode ser visto no Quadro 1 (CARRAMENHA ET AL, 2013).

Quadro 1- Principais canais de comunicação interna

| CANAL DE COMUNICAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|-------------------------------------|--|
| Revista | Aborda conteúdos com profundidade. Seu objetivo primeiro é formar valores e cultura. Este é um formato que estende a informação da companhia para além dos seus muros. Seu conteúdo não pode ser somente um apanhado geral daquilo que já acontece uma empresa. Relatar somente as atividades já realizadas, sem que haja uma perspectiva futura e de negócios, torna suas matérias frias, desinteressantes e – com isso – o veículo tende a se extinguir. |
| Jornal | Mais curtos que as revistas e normalmente tem uma diagramação mais simples. Eficiente veículo para resumir questões mais importantes da empresa. Pode atingir 100% dos empregados, pois chega até aquele que não tem acesso à internet. |
| Jornal Mural | Baixa interatividade. A escolha do local deve ser estratégica, como próximo ao relógio de ponto, máquina de café etc. Utilizado para veicular informações curtas e objetivas. Vem sendo substituído pelo mural digital. |
| Intranet | Fonte de notícias, normas, regulamentos, centro de treinamento a página eletrônica possui a vantagem de ser de fácil atualização, sem limites de páginas e palavras e de alta interatividade. Suas páginas devem ser de fácil navegação, orgânica e atrativa, sob pena da perda de interesse por partes dos trabalhadores. |
| E-mails | Ferramenta para rápida disseminação de informação. Indicado para questões urgentes e importantes |
| Newsletter on-line | Boletim informativo enviado por e-mail, com periodicidade definida, com possibilidade de destacar em cada edição as notícias corporativas mais importantes. |
| Mídias alternativas | Utiliza-se principalmente do mobiliário estrutural da empresa, como suporte de divulgação do elevador, espelhos do banheiro, tela de computador entre outros. De uso esporádico e de forma criativa tem capacidade de torna-se atrativa para assuntos esporádicos e relevante para a organização, como comemoração de grandes conquistas. |
| Encontros presenciais (face a face) | trata-se do encontro entre a alta administração e os demais empregados, visando uma aproximação. Pode se dar na forma de palestra, reunião ou fórum de diálogo |
| Redes sociais | São ótimas ferramentas para divulgação e feedback de assuntos de interesse do público interno. A maioria das organizações mantém contas nas principais redes: |

| | |
|--|--|
| | instagram, facebook, twitter, youtube. Suas publicações podem conter apenas um chamamento para o acesso ao conteúdo completo armazenado em site ou blog. |
|--|--|

Fonte: Carramenha et al, (2013)

Como visto, há várias formas de se comunicar com o público interno. Cabe a gestão de forma estratégica verificar a necessidade de cada público e as informações que necessitam ser disseminadas, para definir qual o canal mais eficaz para se comunicar. Há diversas ferramentas para compor o *mix* de comunicação da organização, e sua escolha deve ser adequada a cada perfil. Ressalta-se que a escolha não deve recair somente em um canal, mas de quantos necessários forem para melhor atingir seu público (CARRAMENHA ET AL, 2013).

3. Método

Para compreender a percepção dos servidores sobre a comunicação interna do TRE-MT para, assim, identificar potenciais estratégias de melhoria, o estudo adotou uma abordagem exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo adotou uma pesquisa bibliográfica, a partir de uma revisão de literatura acerca da comunicação organizacional interna. A pesquisa também consiste em um estudo de caso, pois busca aprofundar o conhecimento a respeito de um objeto, ou seja, a comunicação interna no âmbito do TRE-MT (GIL, 2002).

3.1. Local do estudo

O estudo de caso foi desenvolvido no Cartório da 9ª Zona Eleitoral do município de Barra do Garças. A cidade é considerada pólo da região e incorpora a sede do Cartório Eleitoral, com jurisdição em outras cidades, denominadas cidades-termos: Pontal do Araguaia-MT, Araguaiana-MT, Torixoréu-MT, Ribeirãozinho-MT e General Carneiro-MT. Atualmente, dentre todos os cartórios do Estado, é o que mais possui cidades-termos (não sede), o que significa, elevado número de demandas judiciais e administrativas, além de complexo planejamento para realização das eleições.

O Cartório, sede da 9ª Zona Eleitoral, é uma unidade judicial e administrativa, jurisdicionada por um juiz de direito, nos termos do art. 32, *caput*, do Código Eleitoral, que diz:

“Cabe a jurisdição de cada uma das zonas eleitorais a um juiz de direito em efetivo exercício e, na falta deste, ao seu substituto legal que goze das prerrogativas do Art. 95 da Constituição.” (BRASIL, 1965). Além disso, o juiz no âmbito da Justiça Eleitoral é órgão de 1º grau, vinculado ao Tribunal Regional Eleitoral, de 2º grau, e responsável, dentre outras atividades, pela prestação jurisdicional, gestão do cadastro eleitoral e realização das eleições.

3.2. Da coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período de 19 a 26 de setembro de 2019 por meio de um questionário (Apêndice A). Antes, no dia 04 de setembro de 2019, foi realizada uma pesquisa piloto com 7 (sete) voluntários (alunos do curso de Gestão Pública do IFMT Campus de Barra do Garças), a fim de identificar questões ambíguas e/ou mal formuladas.

Para compreender a percepção do público interno do TRE-MT (Cartório da 9ª Zona Eleitoral de Barra do Garças) acerca da comunicação interna, a pesquisa teve como universo amostral servidores e estagiários, totalizando 12 (doze) colaboradores, todos lotados na unidade em estudo. O questionário é composto por duas partes, sendo a primeira constituída por dados sócio demográfico e ocupacional, visando caracterizar a amostra, e a segunda buscando apontar a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna. Ao total foram 17 (dezessete) questões, das quais 5 (cinco) sobre a primeira parte e 12 (doze) sobre a segunda parte.

Foram coletadas informações sobre gênero, idade, tipo de vínculo, escolaridade e tempo de serviço. Sobre a percepção em relação ao tema, os respondentes assinalaram o veículo que mais utilizam para se manterem informados, bem como, se consideram os veículos empregados para divulgações internas como os mais adequados. Também se a comunicação existente é capaz de promover o diálogo entre líderes e liderados, e se os propósitos corporativos são divulgados e se a comunicação promove a integração a eles. Indagou-se se a comunicação é fator de motivação e se ela permite participar dos processos decisórios.

Na sequência foram perguntados se na percepção deles o TRE informa, adequadamente, sobre acontecimento e mudanças, bem como se a comunicação é clara e objetiva. Por fim, se a comunicação flui adequadamente e se são necessárias mudanças na forma como ela é tratada pelo Órgão.

O questionário foi elaborado e respondido utilizando a ferramenta do google: *Google Forms*. As questões se caracterizam como fechadas e abertas. Para as fechadas o respondente deveria analisar a pergunta e julgá-la em uma escala de 1 a 5, sendo 1: “nunca”, 2: “raramente”, 3: “às vezes”, 4: “frequentemente” e 5: “sempre”.

4. Resultados e Discussão

Os resultados nesta seção serão apresentados em duas partes, sendo a primeira referente à caracterização dos respondentes e a segunda referente à percepção dos colaboradores acerca da comunicação interna existente no TRE-MT.

4.1. Caracterização dos respondentes

O grupo de participantes apresentou um equilíbrio entre os sexos, 6 (seis) do gênero masculino e 6 (seis) do gênero feminino. No que diz respeito à idade, 33,3% dos respondentes possuem entre 18 e 30 anos, enquanto 58,3% estão na faixa etária de 31 a 45 anos e 8,3% pertencem à faixa etária superior a 46 anos de idade. A maior participação de pessoas abaixo de 45 anos pode revelar um perfil mais adepto às novas tecnologias de comunicação.

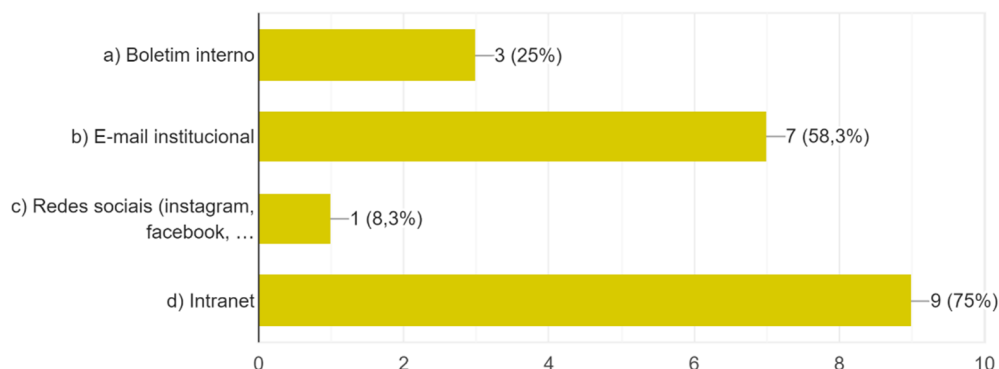
Em relação à ocupação funcional no TRE, 8 (oito) participantes são servidores e 4 (quatro) são estagiários. Essas informações são importantes para destacar se a percepção dos usuários poderia estar associada aos níveis hierárquicos e às possíveis relações de poder.

Quanto ao nível de escolaridade, 83,4% possuem graduação, dentre os quais 16,7% são especialistas. Por fim, resultados demonstram que 50% dos respondentes ingressaram no TRE-MT no período de até 3 anos. Os outros 50% ingressaram há mais de 4 anos. Percebe-se um grupo mais jovem no serviço público e por outro lado, um outro grupo mais experiente, o que contribui para construção de uma cultura organizacional mais diversificada, refletindo nos modos de comunicação.

4.2. Percepção sobre a comunicação no TRE-MT

Para avaliar a percepção dos participantes sobre a comunicação interna do TRE, inicialmente perguntou-se sobre quais veículos de comunicação interna (boletim interno, e-mail institucional, redes sociais e intranet) o colaborador utiliza para obter informações a respeito da instituição.

Gráfico 1 – Principais veículos de comunicação interna utilizados pelo colaborador



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos veículos apresentados no questionário, a intranet se mostra como o meio mais utilizado acompanhado pelo e-mail institucional (Gráfico 1). Boletim interno e redes sociais apresentam-se com baixo acesso. Esperava-se que o uso da intranet fosse o mais elevado, pois, em regra, a intranet é utilizada como página principal do navegador. Razão essa que os resultados podem não corresponder a verdadeira percepção do usuário.

Já o e-mail, como o segundo veículo mais utilizado, se dá em razão da sua facilidade de manuseio e rapidez com que se acessa a informação. O boletim interno (3 respostas) e as redes sociais (1 resposta) tiveram baixo índice talvez pela baixa divulgação dos referidos canais entre os funcionários. Esta última necessita de seguidores que livremente aceitam seguir o perfil oficial da Instituição, para assim visualizarem as notícias.

Observa-se, também, que o boletim interno e as redes sociais foram a preferência da maioria dos estagiários, caracterizando uma tendência desse grupo por meios de comunicação que noticiam fatos mais relevantes e de forma objetiva.

Quanto à indagação sobre os veículos de comunicação utilizados para transmissão das mensagens internas são os mais adequados, 83,4% opinaram entre “frequentemente” e “sempre”, o que demonstra que, quando comparada à questão anterior, a intranet e o e-mail são ferramentas adequadas ao que se propõem no âmbito da instituição.

Coube também verificar se o Tribunal se preocupa em informar os servidores sobre fatos (por exemplo projetos em andamento), mudanças e acontecimentos em tempo adequado, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – A percepção do servidor acerca do conhecimento de fatos, mudanças e acontecimentos.

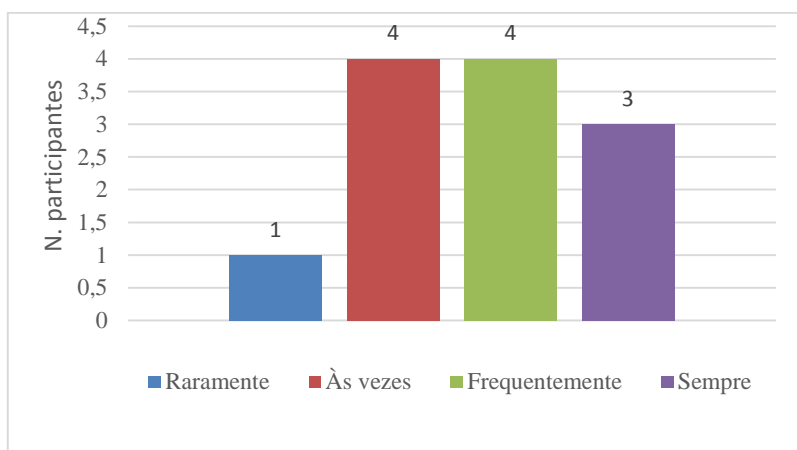
| Tempo de serviço | Percentual | Resposta |
|------------------|------------|----------------|
| < 3 anos | 50% | Sempre |
| > 4 e < 8 anos | 25% | Frequentemente |
| > 9 anos | 25% | Às vezes |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dos resultados percebe-se que, quanto mais tempo de serviço, pior é a avaliação do quesito, os respondentes com até três anos de serviço assinalaram “sempre”, entre quatro e oito anos “frequentemente” e acima de nove anos “às vezes”. Essa situação pode estar ligada à motivação do colaborador, que ano a ano diminuiu e não foi restabelecida. A desmotivação gera o desinteresse pelos acontecimentos internos, de modo a prejudicar o desempenho funcional.

Complementando a questão anterior, indagou-se ao respondente se “se” considera bem informado acerca dos acontecimentos do TRE-MT, o resultado é apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores acerca do conhecimento, em tempo adequado, de fatos, mudanças e acontecimentos ocorridos no Tribunal



Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos respondentes (9) consideram-se bem informados. Infere-se que a instituição prioriza transmitir as informações, sejam elas positivas ou negativas, buscando alcançar o maior número de colaboradores. Esse comportamento corrobora com que o autor Carramenha, et al. (2013), afirmando que a comunicação interna deve tratar também de aspectos negativos e não apenas positivos, visto que isso favorece a correta compreensão da organização, reforça a transparência e ajuda no processo de engajamento.

A próxima questão diz respeito à percepção sobre as informações, os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – A percepção dos entrevistados quanto a serem bem informados.

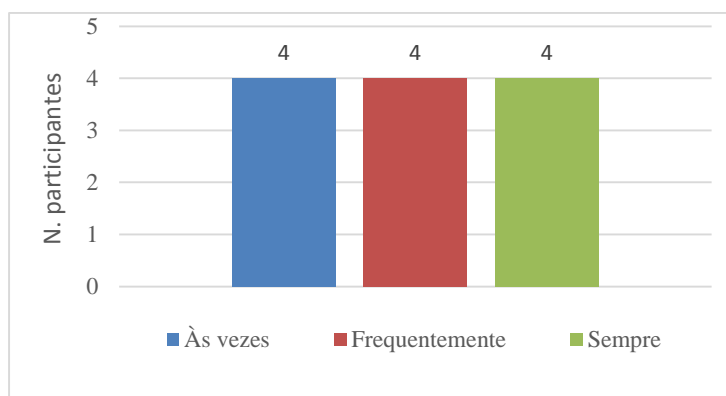
| Respostas | Frequência | Percentual |
|----------------|------------|-------------|
| Nunca | 0 | - |
| Raramente | 1 | 8,3% |
| Às vezes | 2 | 16,7% |
| Frequentemente | 7 | 58,3% |
| Sempre | 2 | 16,7% |
| Total | 12 | 100% |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se uma distribuição equivalente entre as respostas. As opções “frequentemente” e “sempre” somam 66,6%, resultando que para parcela de colaboradores a informação é propagada de forma objetiva e clara. Conquanto, em pergunta aberta, quando questionado se são necessárias mudanças na forma como a comunicação interna é tratada, um respondente escreveu que “Sim, deve ser mais clara e célere”. Um outro diz que: “Sim, é necessário uma reciclagem dos servidores. Em alguns momentos temos divergências de informações, nem sempre todos falamos a mesma língua” (Declaração dos entrevistados).

Embora satisfatório este quesito, cabe lembrar que a ausência de objetividade e clareza prejudica a boa comunicação, ocasionando a perda da eficiência nos serviços prestados. Quando a mensagem é transmitida de forma prolixa, perde-se tempo e gera-se confusão nos funcionários, resultando na baixa produtividade, as respostas referentes a essa temática são demonstradas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Percepção dos colaboradores acerca da clareza e objetividade com que são transmitidas as mensagens



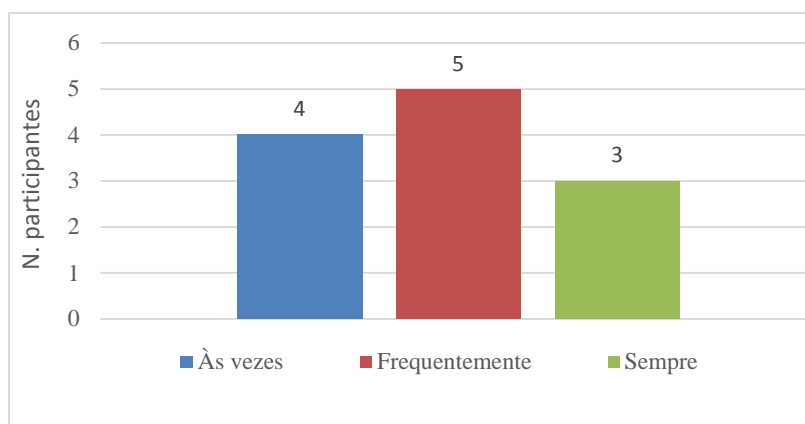
Fonte: Elaborado pelo autor.

A falta de clareza também pode se dar pelo uso inadequado do canal ou do repertório. A inadequação do canal ocorre quando, por exemplo, quer se tratar de um assunto de grande complexidade utilizando-se do e-mail quando o mais razoável seria a realização de uma reunião pessoal. O repertório impróprio caracteriza-se com a utilização de termos ou vocabulários que não são usuais pelos colaboradores, como, por exemplo, o uso da língua latim para designar termos jurídicos.

Em seguida questionou-se sobre a comunicação interna, se a forma como é desenvolvida atualmente no âmbito do TRE é capaz de promover o diálogo entre lideranças e liderados. Percebe-se que 50% opinaram “frequentemente” e 50% “sempre” (Resultado da pesquisa). Diante do resultado, evidencia-se que a comunicação de liderança é satisfatória, inexistindo dificuldades no ambiente comunicacional decorrentes de problemas de liderança. Segundo Carramenha, et al. (2013) o líder é uma pessoa influenciadora e sua comunicação tem como objetivo dar significado e orientar. Com isso, o resultado demonstra que a comunicação entre os níveis hierárquicos flui de modo a possibilitar a geração de um ambiente de confiança, credibilidade e engajamento.

Sobre os propósitos corporativos (missão, visão e valores), foi questionado se esses propósitos são divulgados internamente, as respostas são conforme Gráfico 4.

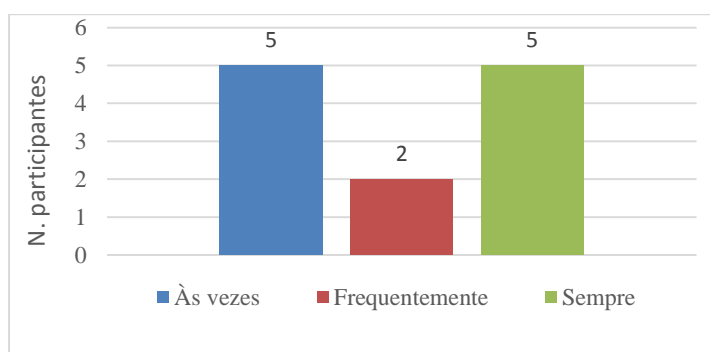
Gráfico 4 – Percepção do colaborador acerca da divulgação interna dos propósitos corporativos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a quantidade de pessoas que optaram por “às vezes” (Gráfico 4), torna-se necessária uma divulgação maior dos propósitos, pois é preciso ser do conhecimento de todos, fazendo com que se tornem uma prática efetiva por parte dos colaboradores para que assim possam usá-los a favor dos negócios (CARRAMENHA, et al., 2013). Ainda sobre os propósitos institucionais, questionou-se sobre a capacidade de a comunicação interna integrar os servidores à missão, à visão e aos valores, conforme demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Percepção dos entrevistados acerca da capacidade da instituição em integrar servidores aos propósitos corporativos



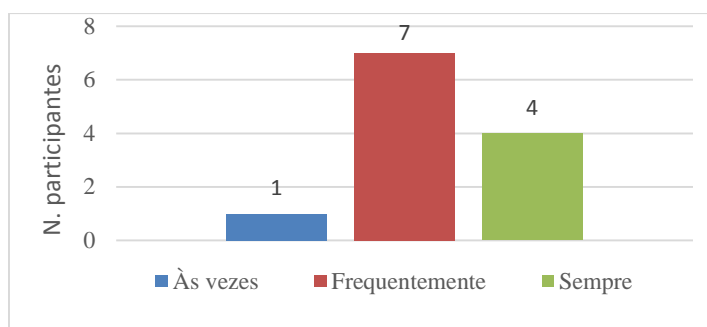
Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste item, cinco participantes afirmaram que a comunicação interna da instituição “sempre” contribui para esse processo, enquanto dois afirmaram que esse efeito ocorre

“frequentemente”. Contudo, cinco participantes afirmaram que “às vezes” a integração ocorre por meio da comunicação interna. É importante ressaltar que a integração dos objetivos organizacionais merece atenção, por parte dos gestores, deve ser incorporado como uma prática, pois somente com uma estratégia clara é possível fazer com que a missão, a visão e os valores, sejam verdadeiramente compreendidos, assimilados e vivenciados pelos colaboradores. As pessoas precisam entender seu papel no todo e isso não é possível se o “todo” não é claro (CARRAMENHA, et al., 2013).

Também foi coletado informações a respeito a motivação e a satisfação com a comunicação interna (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Percepção sobre a relação entre a comunicação e motivação dos servidores

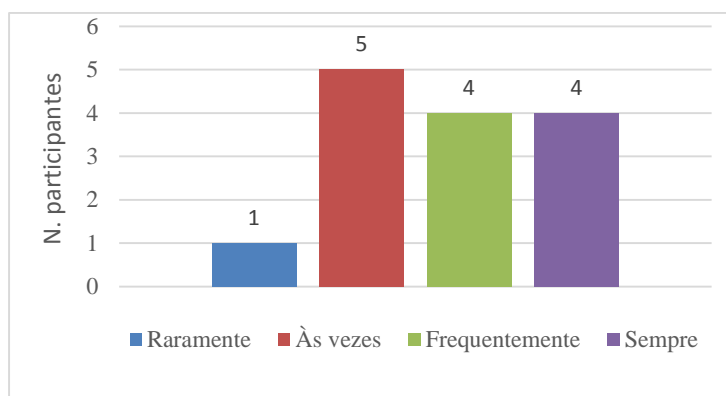


Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, a sociedade cobra das organizações públicas a prestação de um serviço de qualidade. Alcançar esse objetivo passa pela motivação, influenciada, também, pela comunicação interna. Fazer o uso de ferramentas adequadas, linguagem acessível, informações equilibradas e de qualidade contribuem para o bom desempenho funcional, gerando satisfação. Infere-se que a instituição se comunica corretamente com seu público interno, fazendo uso de ferramentas adequadas, da linguagem acessível, de informações equilibradas e de qualidade.

Também buscou-se identificar o nível de satisfação dos colaboradores sobre a participação nos processos decisórios por meio da comunicação interna (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Percepção dos colaboradores acerca da participação nos processos decisórios (*feedback*)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A tomada de decisão decorre de um problema, isto é, da discrepância entre o estado atual e o estado desejável das coisas (ROBBINS, 2010). Ocorre que a decisão é uma atividade passível de erro, pois depende das características pessoais do tomador de decisão, da situação em que estar envolvido e da maneira como percebe a situação (CHIAVENATO, 2003). Assim, para minimizar erros e obter melhores resultados, o *feedback* torna-se uma ferramenta para descobrir se as decisões tomadas foram as melhores e se os problemas estão sendo solucionados (CERTO, 2005). Assim, importante que a instituição receba o *feedback* do público alvo, por meio de sugestões e críticas.

Os resultados permitem observar uma baixa satisfação no que tange à participação nos processos decisórios. Verifica-se que a maior ocorrência de insatisfação está entre os estagiários. A pesquisa evidencia a relação existente entre comunicação interna e os níveis hierárquicos.

Segundo Maximiano (2000) uma organização se agrupa em três níveis principais, que formam uma hierarquia. No primeiro nível encontram-se os executivos, no segundo os gerentes intermediários e no mais baixo os supervisores. Abaixo dos supervisores, as pessoas que não são gerentes e os funcionários operacionais. A comunicação interna deve abranger todos os níveis favorecendo o diálogo e possibilitando o *feedback*, a fim de alcançar os resultados mais eficientes e eficazes. Com isso, o resultado demonstra que se deve voltar o olhar para estes

colaboradores que detém importante função no serviço público, com o desenvolvimento de políticas voltadas a esta categoria de forma que promovam sua inclusão nos papéis decisórios.

5. Conclusão

A comunicação interna tem sido considerada como um fator essencial para a qualidade na prestação do serviço público, pois, através dela, o colaborador tem a informação necessária ao seu desempenho funcional de forma rápida e precisa. Ademais, é capaz de gerar engajamento das equipes, potencializando seus resultados.

Um processo comunicacional eficiente é determinante no estabelecimento de um bom clima organizacional, o que também refletirá no engajamento e comprometimento do público interno com a qualidade dos serviços a serem prestados. Por outro lado, um processo ineficiente é gerador de muitos conflitos interpessoais.

Assim, por meio da percepção dos colaboradores, foi possível verificar como o público olha, sente e compreende as informações que circulam internamente.

Com base nos resultados obtidos, observa-se que o processo de comunicação interna desenvolvido no âmbito do TRE-MT foi bem avaliado como um todo. Os *gaps* (lacunas, brechas) encontrados são suscetíveis de receber melhorias, a partir de um planejamento de comunicação.

Um deles é o conhecimento dos propósitos corporativos (missão, visão e valores). Capaz de contribuir, associado a outros fatores, com o engajamento dos colaboradores, o entendimento do motivo de existir, da visão de futuro, e os valores que a regem, deve ser disseminado entre todos, para assim a organização caminhar numa única direção.

Verificou-se que, de forma geral, os colaboradores percebem clareza e objetividade na comunicação interna existente. Isso permite qualidade na entrega do serviço público, gerando satisfação para os seus clientes.

Os resultados demonstrados servem de ponto inicial para um estudo futuro mais aprofundado, onde outras unidades/setores possam participar, e conseqüentemente obter um diagnóstico mais completo e real.

6. Referências

ALVES, Marília. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. In: MANSI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno; PAULA, Mônica (Orgs.). E-book Comunicação com líderes e empregados - Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Jundiaí, São Paulo: Ed. In House, p. 102 a 108, 2017.

BRASIL. Lei Federal nº 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. Brasília/DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14737.htm>. Acessado em 23 de setembro de 2019.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, São Paulo: Ed. In House, 2013.

CERTO, Samuel C. Tomada de decisões. Administração moderna. São Paulo: Pearson, 9. ed., 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 9ª. ed., 2009.

_____. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. Brasília: Ed. Casa da Musas, 2ª ed., 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Ed. Atlas, 1ª. ed., 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 4ª. ed., 2002.

KUNSCH, Margarida Maria K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Ed. Summus, 5ª. ed., 2003.

_____, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª. ed., 2000.

MEDEIROS, Rildeni. A comunicação interna numa organização pública. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 14. ed., 2010.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

1. Qual o seu gênero?

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar

2. Qual a sua idade?

- a) 18 a 25 anos
- b) 26 a 30 anos
- c) 31 a 35 anos
- d) 36 a 40 anos
- e) 41 a 45 anos
- f) Acima de 46 anos

3. Qual a sua categoria de colaborador?

- a) Servidor
- b) Requisitado
- c) Cedido
- d) Estagiário

4. Qual o seu grau de escolaridade?

- a) Ensino médio
- b) Graduado
- c) Pós-graduado
- d) Mestrado
- e) Doutorado

5. Há quanto tempo labora no TRE-MT?

- a) Até 1 ano
- b) De 2 a 3 anos
- c) De 4 a 5 anos
- d) De 6 a 8 anos
- e) Acima de 9 anos

6. No âmbito do TRE, quais dos veículos de comunicação interna você utiliza para se manter informado acerca dos acontecimentos?

- a) Boletim interno
- b) E-mail institucional
- c) Redes sociais (*instagram, facebook, youtube*)
- d) Intranet
- e) Outros: _____

7. Os veículos utilizados para transmissão das mensagens internas são os mais adequados?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

8. Na sua visão, a comunicação interna desenvolvida atualmente no âmbito do TRE é capaz de promover o diálogo entre lideranças e liderados?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

9. Na sua opinião, os propósitos corporativos (missão, visão e valores) do TRE são amplamente divulgados?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

10. O órgão é capaz de integrar os servidores aos propósitos corporativos (missão, visão e valores)?

- a) Nunca
- b) Raramente

- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

11. Atualmente, a comunicação interna do TRE-MT é um fator de motivação e satisfação?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

12. A comunicação interna atual permite os colaboradores a participarem dos processos decisórios, contribuindo com sugestões e críticas?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

13. O Tribunal se preocupa em informar os servidores sobre fatos (por ex. projetos em andamento), mudanças e acontecimentos em tempo adequado?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

14. Você se considera bem informado acerca dos acontecimentos do TRE-MT?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

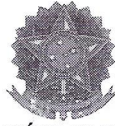
15. Na sua percepção, as mensagens internas são transmitidas de forma clara e objetiva?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

16. Na sua percepção, a comunicação existente (por ex. via e-mail e intranet) entre Tribunal e Cartório eleitoral flui adequadamente?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente
- e) Sempre

17. Na sua opinião, são necessárias mudanças na forma como a comunicação interna é tratada no TRE? Se sim, quais?




SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MEC - SETEC
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO
CAMPUS BARRA DO GARÇAS
COORDENAÇÃO DO CURSO TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA
Ata de Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

No dia 04 de dezembro de 2019, a banca examinadora composta pelos professores Deise Ma. Palaver Garcia (orientador), Prof.^a Ma. Natascha Alexandrino de Souza Gomes e Prof.^o Msc. Elizeu Demambro avaliaram o artigo “Percepção da comunicação interna: um estudo de caso do Tribunal Regional de Mato Grosso (TRE-MT)” de autoria do discente Wilian Bezerra Andrade. Após a apresentação oral do trabalho, a banca fez as suas considerações e reuniu para emitir o resultado final do trabalho. Em seguida, com base nas notas da Ficha de Avaliação, a banca decidiu pela “Aprovação” do trabalho. Assinam duas vias da ata os membros da banca examinadora e o discente.

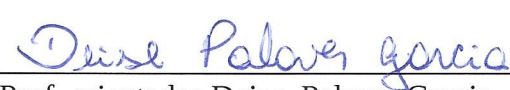
Barra do Garças/MT, 04 de dezembro de 2019.



Wilian Bezerra Andrade
Discente



Prof. Natascha Alexandrino de Souza Gomes
(avaliador 2)



Prof. orientador Deise Palaver Garcia
(avaliador 1)



Prof. Elizeu Demambro
(avaliador 3)