

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO  
DE CASO NA UNIDADE REGIONAL EPAMIG  
SUL DE MINAS-URESM-LAVRAS, MG**

**ROSA MANUEL PEULE**

**2010**

**ROSA MANUEL PEULE**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIDADE REGIONAL EPAMIG SUL DE  
MINAS-URESMA-LAVRAS, MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”

Orientador  
Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2010

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Peule, Rosa Manuel.

A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas – URESM – Lavras, MG / Rosa Manuel Peule. – Lavras : UFLA, 2010.

116 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.

Orientador: Luis Carlos Ferreira Sousa Oliveira.

Bibliografia.

1. Comunicação organizacional. 2. Fluxos de comunicação. 3. Canais de comunicação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 350.7142

**ROSA MANUEL PEULE**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIDADE REGIONAL EPAMIG SUL DE  
MINAS-URESM-LAVRAS, MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”

APROVADA em 25 de fevereiro de 2010

Prof. Doutor Elias Rodrigues de Oliveira

UFLA

Pesquisador Doutor Rogério Antonio Silva

EPAMIG

Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS- BRASIL

*Ao meu pai. Bem sei onde quer que ele esteja está orgulhoso.  
Ao meu esposo e filha, sem os quais a minha caminhada não teria sentido.  
A minha mãe que, a seu modo me levou a ter o primeiro contato com o mundo  
do conhecimento.*

**DEDICO**

## AGRADECIMENTOS

A Deus que em algum momento deixou de lançar luz sobre mim na trajetória da vida.

AO CNPq pela oportunidade de qualificação e apoio financeiro durante o mestrado no âmbito do Programa Pró-África gerido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique.

Ao Ministério de Ciência e Tecnologia de Moçambique pela aprovação da minha candidatura para a bolsa de estudos no Brasil e pelo apoio logístico.

À URESM pela acolhida e pela oportunidade de conhecer um pouco de sua realidade. Em especial ao Sr. Rogério e a todos os pesquisadores entrevistados que contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Departamento de Administração e Economia da UFLA, berço do saber que assimilei durante o curso, especialmente ao professor Luis Carlos pela paciência, respeito dedicados a orientação deste trabalho. Ao professor Luiz Marcelo Antonialli pelas contribuições metodológicas.

Ao Ministério da Indústria e Comércio da República de Moçambique, especialmente na pessoa de S. Excia o Ministro António Fernando pelo apoio dispensado para a concretização desta empreitada.

Aos meus familiares, pelo apoio, aos amigos pela torcida e principalmente a minha mãe e aos meus irmãos pela paciência e dedicação.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta jornada.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS .....	i
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	v
RESUMO .....	vi
ABSTRACT .....	viii
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 OBJETIVOS .....	4
2.1 Objetivo geral .....	4
2.2 Objetivo específicos.....	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
3.1 Administração pública brasileira .....	5
3.2 Conceito de comunicação .....	6
3.2.1 O processo da comunicação.....	10
3.2.2 Rede de comunicação formal e informal .....	14
3.2.3 Comunicação organizacional .....	19
3.2.3.1 Comunicação interna .....	24
3.2.3.1.1 Fluxos de comunicação interna.....	27
3.2.3.1.1.1 Fluxo descendente.....	28
3.2.3.1.1.2 Fluxo ascendente.....	32
3.2.3.1.1.3 Fluxo lateral ou horizontal .....	35
3.2.3.1.1.4 Fluxo diagonal .....	36
3.2.3.1.2 Canais de comunicação interna.....	38
3.2.3.1.3 Comunicação interna na administração pública.....	41
3.3 Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais .....	44
3.3.1 Áreas de atuação da EPAMIG .....	47
3.3.2 Estrutura organizacional da EPAMIG .....	50

3.3.3 Áreas de atuação da Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas .....	51
3.3.3.1 Estrutura organizacional da URESM.....	52
4 METODOLOGIA .....	54
4.1 Tipo de pesquisa .....	54
4.3 População.....	57
4.4 Amostragem.....	57
4.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados .....	57
4.6 Tratamento estatístico, interpretação e análise de resultados .....	60
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	62
5.1 Perfil dos respondentes .....	62
5.2 Comunicação interna na URESM.....	66
5.2.1 Assessoria de comunicação (atividades desenvolvidas na área de comunicação interna).....	67
5.2.2 Estratégias para melhorar a comunicação interna e criar imagem positiva junto ao público interno .....	68
5.2.3 Importância da comunicação .....	70
5.2.4 Benefícios da utilização da comunicação interna eficiente .....	71
5.2.5 Vestindo a camisa da EPAMIG .....	71
5.2.6 Orgulho de trabalhar na EPAMIG .....	73
5.3 Relações interpessoais .....	74
5.3.1 Comunicação entre trabalhadores (comunicação interpessoal) .....	74
5.3.2 Troca de informações sobre trabalho.....	74
5.3.3 Trabalho em equipe .....	75
5.3.4 Clareza com relação ao objetivo, missão da EPAMIG.....	76
5.4 Canais de comunicação interna.....	77
5.4.1 Internet/intranet.....	78
5.4.2 Conversa direta .....	79
5.4.3 Comunicação informal.....	79

5.4.4 Reuniões .....	80
5.4.5 Liberdade para fazer sugestões, críticas.....	82
5.4.6 Mecanismos formais ou informais para fazer sugestões, críticas .....	83
5.5.1 Método de transmissão de informação .....	85
5.5.2 Acesso a informação institucional .....	86
5.5.3 Compartilhamento de informação.....	86
5.5.4 Estrutura organizacional .....	88
5.5.5 Informação institucional .....	91
5.5.6 Troca de informações entre superior e subordinado .....	91
5.5.7 Tratamento dado às sugestões e críticas dirigidas ao superior (fluxo ascendente) .....	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104
ANEXOS .....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS

ASNT	Negócios tecnológicos
AINF	Informática
APC	Planejamento e coordenação
ASCOM	Assessoria de Comunicação
EPAMIG	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
UFLA	Universidade Federal de Lavras
URES	Unidade Regional Epamig Sul de Minas
ASJu	Assessoria Jurídica
ASRI	Relações Institucionais
ADESO	Desenvolvimento Organizacional
ASUNI	Unidades do Interior
CENS	Centro de Ensino
CAPC	Centro de Administração, Produção e Comércio
CDEN	Coordenadoria de Ensino
DPEP	Departamento de Estudos Econômicos e Prospecto de Demandas
DPPE	Departamento de Pesquisa
CPEQ	Centro de Pesquisa
DPTD	Departamento de Transferência e Difusão de Tecnologia
DPPU	Departamento de Publicações
DPCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DPRH	Departamento de Recursos Humanos
DPCA	Departamento de Compras e Almoxarifado
DPPS	Departamento de Patrimônio e Serviços Gerais
DPEN	Departamento de Engenharia
DPTR	Departamento de Transportes

DVPA	Divisão de Pesquisa Animal
DVPV	Divisão de Pesquisa Vegetal
DVAT	Divisão de Apoio Técnico
DVPI	Divisão de Propriedade Intelectual
DVFC	Divisão de Finanças e Controle Orçamentário
DVCO	Divisão de Contabilidade
DVRH	Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DVAP	Divisão de Administração de Pessoal
DVCP	Divisão de Compras
DVSG	Divisão de Serviços Gerais
EEIT	Estação Experimental de Itiguapira
EEPA	Estação Experimental de Pouso Alegre
FESR	Fazenda Experimental Santa Rita - Prudente de Morais
FEAR	Fazenda Experimental Arcos
FEIT	Fazenda Experimental de Itabira
FEFX	Fazenda Experimental de Felixlândia
FEPI	Fazenda Experimental de Pitangui
FEBU	Fazenda Experimental de Buritizeiro
FEMO	Fazenda Experimental de Mocambinho
FEAC	Fazenda Experimental de Acauã-Leme do Prado
FEGR	Fazenda Experimental de Gorutuba - Nova Porteirinha
FEJA	Fazenda Experimental de Jaíba
FEMC	Fazenda Experimental de Monte Carlos
FEVP	Fazenda Experimental do Vale de Piranga - Oratórios
FELP	Fazenda Experimental de Leopoldina
FEGT	Fazenda Experimental Getulio Vargas - Uberaba
FEST	Fazenda Experimental de Sertãozinho - Patos de Minas
FEPC	Fazenda Experimental do Patrocínio

FEUB	Fazenda Experimental de Uberlândia
FEMA	Fazenda Experimental de Machado
FESP	Fazenda Experimental São Sebastião do Paraíso
FERN	Fazenda Experimental Risoleta Neves, São João Del Rei
FECD	Fazenda Experimental de Caldas
FELA	Fazenda Experimental de Lavras
FETP	Fazenda Experimental Três Pontas
FEMF	Fazenda Experimental Maria da Fé
FELB	Fazenda Experimental de Lambari
GEAF	Gerência de Administração e Finanças
GENS	Gerência de Ensino
ILCT	Instituto de Laticínios Cândido Tostes
ITAC	Instituto Técnico de Agropecuária e Cooperativismo
NCAF	Núcleo de Administração e Finanças
NCIC	Núcleo Industrial e Comercial
NUTEF	Núcleo Tecnológico Floricultura
NUTFV	Núcleo Tecnológico Uva e Vinho
U.R.Epamig Co	Unidade Regional Epamig Centro-Oeste
U.R.Epamig NM	Unidade Regional Epamig Norte de Minas
U.R.Epamig ZM	Unidade Regional Epamig Zona da Mata
U.R.Epamig TP	Unidade Regional Epamig Triângulo e Alto Paranaíba
URES M	Unidade Regional Epamig Sul de Minas

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Sexo dos trabalhadores entrevistados.....	67
TABELA 2	Idade dos trabalhadores entrevistados.....	68
TABELA 3	Escolaridade dos trabalhadores entrevistados.....	68
TABELA 4	Cargo dos trabalhadores entrevistados.....	69
TABELA 5	Área de trabalho dos trabalhadores entrevistados.....	69
TABELA 6	Tempo de trabalho dos trabalhadores entrevistados.....	70
TABELA 7	Importância da comunicação para atingimento da missão institucional.....	75
TABELA 8	Comunicação entre trabalhadores.....	79
TABELA 9	Troca de informações sobre trabalho.....	80
TABELA 10	Trabalho em equipe.....	81
TABELA 11	Canais de comunicação interna.....	82
TABELA 12	Reuniões com participação de todos os funcionários.....	86
TABELA 13	Liberdade para fazer sugestões, críticas.....	87
TABELA 14	Mecanismos para fazer sugestões, críticas.....	88
TABELA 15	Fluxos de comunicação interna.....	89
TABELA 16	Alguém diz como o trabalho deve ser feito.....	90
TABELA 17	Forma que se diz para que o trabalho seja feito.....	90
TABELA 18	Acesso a informação institucional.....	91
TABELA 19	Informação institucional.....	96
TABELA 20	Troca de informações entre superior e subordinado.....	97
TABELA 21	Tratamento dado as sugestões, críticas.....	99

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estrutura geral de um sistema de comunicação utilizado em teoria da comunicação.....	14
FIGURA 2	Níveis de análise dos problemas dos processos básicos da comunicação.....	16
FIGURA 3	Comunicação interna.....	31
FIGURA 4	Fluxos de comunicação.....	33
FIGURA 5	Canais de comunicação.....	44
FIGURA 6	Problemas de comunicação na administração pública. ....	49
FIGURA 7	Produtos da EPAMIG. ....	52
FIGURA 8	organograma da EPAMIG.....	56
FIGURA 9	organograma da URESM. ....	57
FIGURA 10	Unidades Regionais da EPAMIG.....	61

## RESUMO

PEULE, Rosa Manuel. **A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas-URESM-Lavras-MG.** 2010. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.\*

O presente trabalho desenvolveu-se com o objetivo de analisar o processo de comunicação interna em uma empresa pública, a partir da descrição do perfil dos atores do processo comunicativo da análise das relações interpessoais; e da identificação dos canais e fluxos de comunicação interna. Foi realizada uma pesquisa com base nos métodos qualitativo e quantitativo de caráter exploratório e descritivo. Verificou-se que a maioria dos entrevistados é de homens com mais de 45 anos de idade, com alto nível de escolaridade (doutorado), possui o cargo de pesquisador e atua na área de pesquisa. A pesquisa mostrou que, na visão dos empregados entrevistados, a comunicação interna é aquela que trata das relações entre os funcionários e da disseminação de informações dentro da organização. No entanto, as atividades de assessoria de comunicação são desenvolvidas em Belo Horizonte e só se preocupam com a diretoria da empresa, tendo como principais atividades de comunicação aquelas que visam o público externo. A comunicação entre trabalhadores (comunicação interpessoal) é satisfatória e, além disso, existe um bom relacionamento entre empregados. A pesquisa também revelou que os trabalhadores estão conscientes sobre a importância do trabalho em equipe para a consecução dos objetivos organizacionais. Os trabalhadores da URESM conhecem os seus papéis dentro da empresa, contribuindo, desta feita, para um ambiente favorável a comunicação eficaz. Os canais de comunicação interna mais utilizados pela empresa consistem, basicamente, na intranet/internet, reuniões e conversa direta. Além destes canais mencionados, a comunicação interna também é feita por meio de informativos produzidos pela empresa, a saber: Epamig Notícias, Epamig Informa, Epamigos e Epamig News. No que se refere aos fluxos de comunicação interna, a comunicação interna na URESM é mais veiculada de cima para baixo ou entre superior hierárquico e subordinado e o método de transmissão de informação descendente é mediante instruções, ordens e procedimentos. Os trabalhadores da URESM sentem-se à vontade para expor as opiniões. Porém, não existe nenhum mecanismo formal na empresa para receber sugestões, críticas dos empregados. Quanto à estrutura organizacional, existem algumas barreiras de ordem cultural e estrutural que dificultam o fluxo livre de informações entre os trabalhadores, devido à complexidade do setor público. A partir dos resultados obtidos, foram feitas algumas sugestões para a URESM,

---

\* Orientador: Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira - UFLA

divididas em categorias, como criação de assessorias de comunicação nas unidades regionais da Epamig; existência e disponibilidade de livro de reclamações e de caixa de sugestões; realização de reuniões mensais com participação de todos os funcionários e realização de pesquisas futuras, com ênfase nos aspectos culturais e estruturais que interferem no livro fluxo de informações nas empresas públicas.

## ABSTRACT

PEULE, Rosa Manuel. **The internal communication in the public administration**: study of case in the Regional unit of Epamig South Minas-MG. 2010. 116 p. Dissertation (Master Degree in Administration) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.\*

The present work was developed with the objective to analyze the process of internal communication in a public company from the description of the profile of the actors of the communicative process; it analyzes of the interpersonal relations; identification of the canals and flows of internal communication. A research was carried through on the basis of the methods qualitative and quantitative of discovery and descriptive character. It was verified that the majority of the interviewed ones is men with more than 45 years of age and high level of escolaridade (Ph.D.). The majority possess the researcher position and acts in the seek area. The research showed that in the vision of the interviewed employees, the internal communication is that one that inside deals with the relations between the employees and dissemination of information of the organization. However, the activities of communication assessorship are developed in Belo Horizonte and, are only worried about the direction of the company, having as main activities of communication those that aim at the external public. The communication between workers (interpersonal communication) is satisfactory, moreover, a good relationship between employees exists. The research also disclosed that the workers are conscientious on the importance of the work in team for the achievement of the organizacionais objectives. The workers of the URESM inside know its papers of the company, contributing of this made for a favorable environment efficient communication. The internal communication channels more used by the company consist basically of the Intranet/Internet; meetings and direct communication. Beyond these mentioned internal communication channels, the internal communication also is made through news produced for the company, namely: Epamig notice; Epamig Informa, Epamigos and Epamig News. As for the flows of internal communication, the internal communication in the URESM more is propagated from top to bottom or between hierarchic superior and subordinate and the method of transmission of descending information is by means of instructions, orders and procedures. The workers of the URESM feel will to display the opinions to it. However, no formal mechanism in the company does not exist to receive suggestions, critical of the employees. How

---

\* Advisor: Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira - UFLA

much to the organizacional structure, some barriers of cultural and structural order that make it difficult the free flow of information between the workers, due to complexity of the public sector exist. From the gotten results some suggestions for the URESM had been made divide in categories as: creation of assessorships of communication in the regional units of the Epamig; existence and availability of book of claims, box of suggestions; accomplishment of monthly meetings with participation of all the employees; accomplishment of future research with emphasis in the cultural and structural aspetos that intervene with the book flow of information in the public companies.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos tempos, o homem procura comunicar-se com seus semelhantes, embora a forma como o faça tenha vindo a variar ao longo dos séculos. O primeiro passo foi criar a linguagem escrita, mas demorou um tempo até ele descobrir como deixar seus registros.

Na pré-história, ele desenhava na parede das cavernas. Aos poucos foi desenvolvido o alfabeto, que variava de língua para língua. Ao juntar as letras, o homem criava palavras e, ao juntar palavras, criava frases, transmitindo, assim, suas histórias e suas ideias para seus semelhantes.

Mesmo os povos primitivos, que não desenvolveram uma linguagem escrita, encontraram outros meios de se comunicar e enviar suas mensagens. Na África, por exemplo, a linguagem dos tambores era uma espécie de rádio da época. Os índios brasileiros imitavam o canto dos pássaros, quando queriam mandar mensagens entre si.

Para mandar mensagens a lugares distantes, o homem usava vários meios. Na Idade Média, as mensagens eram lidas em praça pública. Foi também criado o correio que, durante muito tempo, foi a forma mais eficaz de vencer distâncias. No século XV, Gutenberg inventou a imprensa, multiplicando o poder da comunicação.

O mais importante passo na história da comunicação foi dado por Alexandre Graham Bell que, em 1876, inventou o telefone. Agora as pessoas podiam falar e ouvir a resposta na mesma hora. Por meio do telefone, pode-se, hoje, não só falar, mas também enviar documentos por fax e até mesmo conectar-se à internet.

Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicação é uma questão de sobrevivência. No ambiente organizacional não é diferente. No ambiente organizacional, a necessidade de tornar os funcionários influentes,

integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentirem-se parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações. Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

A comunicação interna, portanto, está voltada para os diferentes públicos internos que compõem a organização, como a alta administração, a média chefia, os técnicos especializados, os empregados operacionais e administrativos, os estagiários e os prestadores de serviços terceirizados, objetivando a formação de uma consciência de grupo ou coletividade.

Entende-se, dessa forma, o quanto é importante a comunicação no processo organizacional interno, não apenas nos relacionamentos interpessoais, mas, principalmente, nas colaborações entre os dirigentes e dirigidos, visando à consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, a comunicação interna é uma ferramenta que focaliza a excelência da empresa e sua prática proporciona facilidade das trocas entre empresa e colaboradores, construindo relacionamentos estáveis e harmonizando o ambiente organizacional.

Atualmente, o papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos. Entretanto, a comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e a sobrevivência dessas organizações.

Como apontam pesquisas realizadas por estudiosos na área de comunicação, a comunicação empresarial tem evoluído muito. Em contrapartida, quando se referem à comunicação interna, os próprios profissionais que atuam na área consideram-na carente de maior atenção.

Além disso, a profissionalização da comunicação interna tem sido notória, sobretudo nas empresas privadas, inclusive com a criação de departamentos e equipes específicas para atender aos funcionários da empresa, ou seja, para quem a comunicação interna é dirigida.

Se, por um lado, as instituições privadas mostram avanço no segmento, o setor público ainda carece da melhor utilização das práticas da comunicação interna. O poder público, embora seja semelhante às instituições privadas, no que diz respeito ao desenvolvimento das suas funções, sobretudo na prestação de serviços em vários segmentos e áreas administrativa e financeira, ainda não descobriu a comunicação interna como instrumento de interação entre o corpo diretivo e os servidores.

Fazer circular informações nas empresas públicas de forma desejada não é tarefa fácil, pois a comunicação interna sofre influência da cultura, da estrutura organizacional, da forma como se dão as relações de poder na estrutura, ou seja, o organograma da empresa, do estilo de relações humanas praticado e do nível de transparência com que são tratados os problemas, decisões, metas e objetivos.

Atualmente, apesar de se reconhecer a importância da comunicação, a maioria das empresas públicas dá um tratamento secundário ao assunto, por tratar-se de um processo subjetivo que chama pouca atenção. Contudo, as consequências negativas podem ser bastante visíveis.

A comunicação é sempre um bem indispensável, porém, na administração pública, a mentalidade é muito arcaica, pois a maior parte dos funcionários públicos pensa de maneira ortodoxa. Dessa maneira, a comunicação na administração pública padece da doença da acomodação, da paralisação da malha pública.

Assim sendo, pergunta-se: o processo da comunicação interna na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas (URES-M) está estrategicamente direcionada para o alcance de seus objetivos?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da presente pesquisa foi:

- Analisar o sistema de comunicação predominante em uma empresa pública (URES M).

### **2.2 Objetivo específicos**

- Conhecer o sistema de comunicação interna existente em uma empresa pública (URES M).
- Descrever o perfil dos autores do processo comunicativo.
- Analisar as relações interpessoais (comunicação interpessoal).
- Identificar os canais de comunicação interna mais utilizados em uma empresa pública para efetivação do trabalho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Administração pública brasileira

Historicamente, a administração pública brasileira passou por fases conceituais distintas:

- . a administração pública patrimonialista (anterior à Revolução de 30).
- . administração pública burocrática (criação do Departamento de Administração do Serviço Público, ou DASP, em 1938);
- . administração pública gerencial (com ênfase no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços).

Na segunda metade do século XIX, os principais países europeus realizaram a primeira grande reforma do serviço público, que tornou o aparelho do Estado mais profissionalizado e mais efetivo, mas não particularmente eficiente. O Brasil iniciou essa reforma em 1930, no governo Vargas (Paes, 2005a, 2005b; Bresser-Pereira, 2008).

Nos anos 1980, começou, na Grã-Bretanha, a segunda grande reforma da gestão pública, a reforma gerencial, que buscou tornar o aparelho do Estado mais eficiente. O Brasil, a partir de 1995, foi o primeiro país a iniciar essa reforma, que se tornava dominante nos principais países desenvolvidos, como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália.

A reforma propôs mudanças do paradigma burocrático para o paradigma gerencial na administração pública, com ênfase nos resultados, no planejamento estratégico e no controle da qualidade total.

As estratégias da nova administração pública, ou administração pública gerencial, baseadas nos princípios do setor privado estão relacionadas à definição dos objetivos a serem alcançados para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e

tecnológicos, e para o controle ou a cobrança dos resultados a serem obtidos após a execução das atividades (Campos & Baptista, 2008).

Portanto, nos anos 1990, a administração pública teve um período com a investida do governo em inovações tecnológicas, facilitando, desta feita, o acesso às redes informatizadas na esfera pública, permitindo o processo de interação do cidadão com os vários órgãos prestadores de serviços públicos, criando novas oportunidades para a área da comunicação. Essa participação no setor público envolve os sistemas de cogestão, autogestão, planejamento participativo, orçamento participativo, comunidades virtuais e instrumentos de consulta institucional.

Com o propósito de atender melhor às demandas e aos interesses da cidadania, bem como trazer o cidadão às esferas públicas, os governos são desafiados à qualificação permanente em torno de técnicas de negociação, das habilidades de harmonia de interesses e diversidades e da administração de conflitos.

Em meio a esse cenário, a gestão da comunicação na esfera pública pode ser explicada pela administração de conflitos, da diversidade e da cooperação entre os públicos e a necessidade de uma gestão de relação entre a esfera pública e a esfera privada.

A configuração dessa nova realidade conduz ao debate para o esforço da comunicação, em que a definição de novas redes sociais, de acordo com Fossati (2004), passa a impor medidas que assegurem ao cidadão a facilidade de acesso e disponibilidade de informação.

### **3.2 Conceito de comunicação**

A habilidade de se comunicar é uma parte tão básica da experiência humana que é isso que faz possível tudo aquilo que diferencia o homem do resto da criação. Além disso, a habilidade de uma pessoa de se inter-relacionar com

outra, por meio de troca de ideias, é a primeira característica que diferencia o ser humano das outras criaturas.

A palavra comunicação, etimologicamente, vem do latim *comunicatio*, de *communis* = comum e significa a ação de tornar algo comum a várias pessoas. A comunicação é vital nas relações humanas, pois, sem ela não seria possível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, interagir com outras pessoas.

Para alguns autores, a comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informação. Outros definem informação como todo sinal, signo ou símbolo que pode ser empregado por uma ou várias pessoas para modificar o comportamento de uma ou mais pessoas.

Para Redfield (1979), a comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário. Maximiano (2000a) reforça que a comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões (Maximiano, 2000a, p. 282).

Assim, o campo da comunicação envolve um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões, sendo uma das vias indispensáveis para se ter acesso ao (s) outro (s) e um meio de integrar as partes de uma organização para a consecução das suas metas.

Com baseado no conceito de Aristóteles de que a retórica é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão, Berlo (1960) afirma que a comunicação é, sobretudo, um processo de influência. Sendo assim, a informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem a recebe, enquanto a comunicação visa alterar ou influenciar comportamentos.

Thayer (1976) coloca a comunicação como sendo um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de

todos os sistemas vivos (indivíduos ou organização). Ela é uma função indispensável às pessoas e organizações, pois, por meio dela, a organização, ou organismo, se relaciona com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes.

Ja para Meheghetti (2001), a comunicação é entendida como um processo dinâmico contínuo e complexo, que se apresenta no dia a dia da organização em distintas dimensões.

A comunicação se divide em duas formas: a comunicação verbal e a comunicação não verbal.

A comunicação verbal envolve participação, transmissão e troca de conhecimentos e experiências. A comunicação verbal pode ser interna quando o processo acontece dentro da empresa e externa quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições fora da empresa.

Com relação à transmissão de mensagens, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita.

Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal ou vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação analise, controle e *feedback*. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção.

A comunicação escrita visa, fundamentalmente, dizer algo que se julgue importante a um interlocutor (numa carta) ou a muitos (em panfletos, revistas, livros, etc.).

Gustavo (2010), ao falar sobre a comunicação escrita nas empresas, afirma que todas as empresas e instituições a utilizam como ferramenta de trabalho e de comunicação. Entretanto, o autor ressalta que os gestores atentos às

questões técnicas e, portanto, ofuscados pelo conteúdo de suas respectivas áreas, tendem a negligenciar e a subestimar o código linguístico, ou seja, a própria língua, como mediadora de mensagens e instrumento de comunicação. Segundo o autor, uma das razões dessa negligência está no fato de esquecer-se que a língua escrita é artificial, cheia de convecções e portadora de uma visibilidade que faz ressaltar seus erros e suas falhas.

Tal como falar, escrever é um recurso que precisa ser aprendido e ambos estão intimamente ligados, pois são atividades que trabalham com a palavra. Portanto, a comunicação escrita, como qualquer tecnologia, requer um aprendizado contínuo e um esforço adicional a cada momento de uso. No ambiente organizacional, o uso adequado da linguagem escrita requer planejamento e controle.

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

A comunicação não verbal tem como propósito exprimir sentimentos sem usar a palavra.

Segundo Du Brian, citado por Melo (2006), a comunicação não verbal pode ser dividida em oito categorias:

1. ambiente: espaço físico. Por exemplo: a decoração de um escritório ou do hotel escolhido para uma reunião de negócios;
2. posição do corpo: apresenta-se a uma pessoa em um estilo esportivo para indicar aceitação ou ser interpretado como desleixado;
3. postura: inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação a mensagem;
4. gestos das mãos: aplausos e, se com as palmas abertas para cima, perplexidade;

5. expressões e movimentos faciais: aspetos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença;
6. timbre de voz: podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo;
7. vestuário: adorno e aparência: comunicam mensagens como: *eu acho esta reunião importante*;
8. reflexão: muitos sinais não verbais são ambíguos. Exemplo: sorriso indica calor humano, mas, às vezes, pode indicar nervosismo.

Seja por meio da comunicação verbal ou não verbal a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. A comunicação permite resolver problemas com muito mais facilidade, evitar conflitos ou solucioná-los quando eles aparecem. É por meio da informação que se podem detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/coletivos. E, ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

Dessa maneira, os processos comunicativos são decisivos para possibilitar e determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos.

### **3.2.1 O processo da comunicação**

Na concepção de Vigneron (2000), os processos comunicacionais são definidos como processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de realizar mudanças no sistema contínuo de relacionamento entre os colaboradores (atores sociais) de uma organização e utilizam meios adequados para dialogar ou interagir com a totalidade da organização

Já na visão de Hall (1984), o processo de comunicação é, por definição, um processo relacional; um elemento é o emissor e outro receptor num ponto específico do tempo. Ainda de acordo com os autores, as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro, à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimado por seu receptor, durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Na retórica, Aristóteles, apud Berlo (1960), falou da necessidade de olhar para três elementos do processo de comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Isso significa que estes elementos são essenciais à comunicação e pode-se organizar o estudo sobre o processo comunicativo mediante três áreas:

1. a pessoa que fala;
2. o discurso que faz
3. a pessoa que ouve.

Para Torquato (1986), a comunicação é um sistema aberto e é organizado pelos elementos fonte, codificador, canal e receptor, ingredientes que vitalizam o processo. Outro autor incrementa existência de mais dois elementos, que são os ruídos e o feedback, pois é por meio da combinação e dos arranjos destes componentes que a comunicação se efetiva.

Portanto, existe uma variedade de modelos de comunicação na atualidade similares ao de Aristóteles, embora sejam mais complexos. Um dos modelos mais utilizados foi elaborado por Shannon e Weaver e tratava da comunicação eletrônica.

O modelo Shannon-Weaver mostrado, na Figura 1, apresenta os elementos básicos do processo de comunicação.

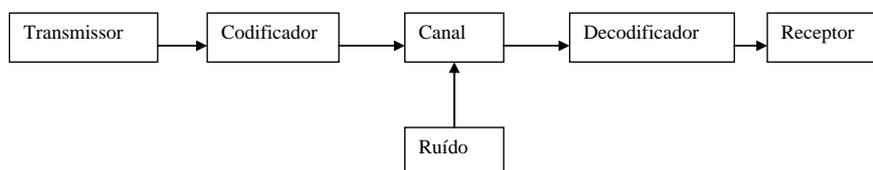


FIGURA 1 Estrutura geral de um sistema de comunicação utilizado em teoria da comunicação

Fonte: Epstein (1973).

Relacionando o diagrama de Shannon-Weaver com as comunicações administrativas, pode-se visualizar o cérebro de um chefe como a fonte, a ordem como a mensagem e o cérebro do subordinado como o destino. Na realidade, o chefe tem sido sempre o comunicador típico e o subordinado, o típico destinatário. A função do patrão tem sido sempre de dizer a seus empregados o que devem fazer; e a destes, ouvir e executar (Redfield, 1979).

Há outros modelos de processo de comunicação desenvolvidos por Schram, Westley e Maclean, Fearing, Johnson e outros. A comparação mostra similaridade entre eles e diferenciação na terminologia, adição ou subtração de um ou dois elementos e pontos de vista entre as disciplinas que emergiram.

De modo geral, os elementos básicos do processo de comunicação são: (Berlo, 1960; Penteadó, 1964; Epstein, 1973; Oliveira, 2004):

- emissor ou comunicador: produz a mensagem e emite-a;
- mensagem: objeto da comunicação humana;
- receptor: destinatário ou receptor da mensagem;
- codificação: linguagem especial que permite transmitir e compreender a mensagem;
- decodificação: decifração e compreensão da mensagem;

- canal: dispositivos que facilitam a recepção e a interpretação da mensagem.

Estes elementos são essenciais à comunicação, quer se trate da comunicação individual, bilateral ou organizacional, pois as funções rotuladas como fonte, codificador, decodificar e receptor devem ser desempenhadas (Berlo, 1960).

Ha quatro diferentes níveis de análise dos problemas dos processos básicos da comunicação (Thayer, 1976; Kunsch, 1986, 2003; Torquato, 1986, 2002):

- nível intrapessoal: preocupa-se com o estudo do comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes.
- nível interpessoal: estuda as variáveis internas do comunicador, as relações existentes entre os indivíduos envolvidos, suas intenções e expectativas;
- nível organizacional trata das redes de sistemas de dados que ligam entre si os membros da organização e fornecem os meios por meio dos quais a empresa se relaciona com o ambiente. Também estuda o meio pelo qual os sistemas de dados afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com a produtividade e eficácia organizacional;
- nível tecnológico: preocupa-se com equipamento, aparelhamento e aos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir e exibir dados.

Qualquer organização, ao dispor de um sistema de comunicação, não deve deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como informal.

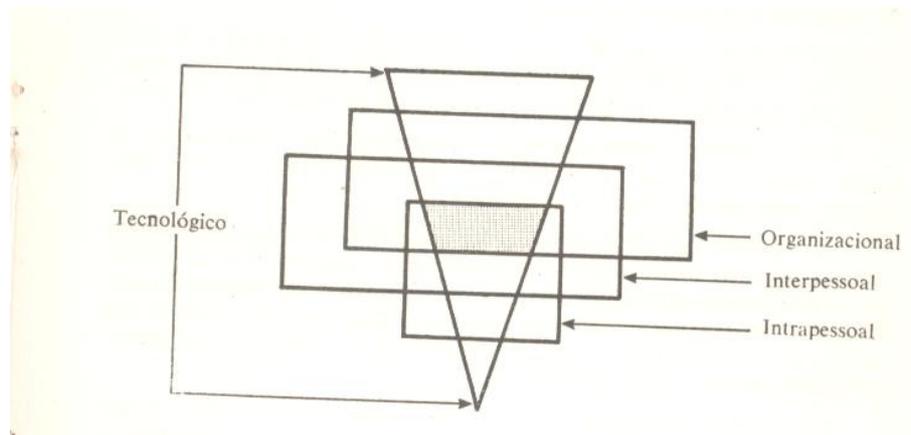


FIGURA 2 Níveis de análise dos problemas dos processos básicos da comunicação.

Fonte: Thayer (1976).

### 3.2.2 Rede de comunicação formal e informal

As redes de comunicação foram extensivamente pesquisadas pelos autores humanistas, visando encontrar a melhor maneira de comunicar. Os autores concluíram que não existe uma única maneira universal de comunicar nas organizações, visto que os dados e as informações são intercambiados entre as pessoas, objetivando diferentes propósitos.

Katz & Kahn (1978) propõem cinco dimensões para caracterizar as redes de comunicação nas organizações:

- a dimensão do laço (*loop*) consiste na quantidade de espaço organizacional coberto por determinados tipos de informação;

- a natureza do circuito (*circuit*), uma configuração repetitiva simples ou um tipo de modificação em cadeia;
- o caráter aberto ou fechado do circuito para sua tarefa;
- a eficiência do circuito para que a tarefa se complete;
- o ajustamento entre o circuito e a sua sistêmica que ele serve.

Chiavenato (2001) ressalta a existência de uma variedade de redes de comunicação, cada qual com características diferentes, em termos de eficiência, rapidez, relacionamento, acuracidade, etc. Leavitt, apud Chiavenato (2001), fez uma experiência, objetivando verificar a melhor estrutura de redes de comunicações em um grupo de cinco pessoas, com base em três tipos de redes: em forma de roda, de cadeia e de círculo, tendo concluído que nas tarefas simples, a roda é muito mais eficiente do que a cadeia e esta mais do que o círculo.

O sistema de comunicação flui por meio de duas redes: a rede formal e a rede informal (Torquato, 1986, 2002; Kunsch, 1986, 2003; Oliveira, 2004).

A rede formal consiste em todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático, isto é, ela deriva ou está enraizada pela estrutura burocrática da empresa. Ela se viabiliza pela existência de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada de uma pessoa a outra por meio do uso de ordens, instruções e relatórios, que constituem o sistema de comunicação formal.

A rede informal abarca manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se a rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica de grupinhos.

Ao analisar as funções das redes formais de comunicação, Champion, citado por Lima-Araújo (1999), as define como as mais importantes, pois facilitam a coordenação da atividade de trabalho que constitui a divisão de

trabalho dentro de uma organização. À medida que cresce o número de membros, as tarefas tornam-se cada vez mais diversificadas e especializadas, havendo necessidade de comunicação para coordenar essas várias tarefas entre si. Os canais de comunicação formal transmitem informação de um nível de autoridade para o outro e entre os departamentos, ou seja, as redes de comunicação formal proporcionam a retroalimentação necessária para estabilizar o desempenho da tarefa, permitindo que uma organização diminua desperdícios ou sucatas de produção, elimine trabalho desnecessário (duplicação de função) e melhore a eficiência e a eficácia global, reforçando ou dando grande apoio à estrutura organizacional e à hierarquia de poder existente.

Dentro da mesma análise, Champion (apud Lima-Araújo, 1999, p. 39) chama a atenção para as disfunções das redes de comunicação, visto que *sobre o papel*, as estruturas das redes de comunicação formal tão amiúde fazem paralelo com as estruturas de autoridade formal das organizações em que são encadeadas. Algumas vezes, questiona-se qual estrutura (isto é, comunicação ou autoridade) deve ser *culpada* por determinados problemas intraorganizacionais, como, por exemplo, a disseminação lenta de informações importantes, a falta de retroalimentação e, naturalmente, as chamadas *tensões inevitáveis* intradepartamentais e intraorganizacionais.

Para o autor, a comunicação informal sobrepuja-se às insatisfações e aos problemas da comunicação formal. Os grupos informais proporcionam um canal de comunicação à parte da estrutura formal, que fornece aos empregados informações concernentes às mudanças no cargo e outras matérias importantes que os afetam. Em muitos casos, esses grupos informais proporcionam meios mais rápidos de disseminar informações, uma vez que são mais flexíveis em comparação com os canais oficiais da organização formal.

Na concepção de Kunsch (1986, 2003), o sistema de comunicação formal da organização, que consiste em um conjunto de canais e meios de

comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada, está sendo suplantada por outro sistema de comunicação - a rede informal de comunicação, que se baseia nas relações sociais e intraorganizacionais. O sistema informal de comunicação emerge das relações sociais entre os membros da organização, sendo destacada a importância da formação de liderança e de comissões de trabalhadores que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel importante dentro da organização. Isso porque, segundo Marin (1997), ele cresce em razão da curiosidade dos seus membros e da atração interpessoal.

O sistema de comunicação informal, de acordo com Marin (1997), surge devido à necessidade de informação sentida pelos membros acerca da organização e sobre como os afetam as trocas que se produzem. A comunicação informal proporciona aos subordinados uma informação sobre o que se está fazendo e sobre as mudanças que estão se produzindo dentro da organização, que podem ajudar a compreender a vida na organização e a dirigir estrategicamente suas próprias atividades.

Porém, Chaption (apud Lima-Araujo, 1999) chama atenção para algumas disfunções da comunicação informal, enfatizando que as redes de comunicação informal são disfuncionais, na medida em que a informação distorcida ou errada é transmitida aos membros do grupo. Esse mesmo autor afirma que todas as redes organizacionais têm defeitos mecânicos, fazendo com que as mensagens se percam, se atrasem excessivamente, sejam mal entendidas ou distorcidas, sem qualquer intenção.

Entretanto, autores como Kunsch (1986, 2003), Torquato (1986, 2002) e Oliveira (2004) afirmam que não se deve combater nem ignorar a rede informal porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal, indicando-se como sugestão viável a utilização da rede informal sobre o sistema formal, de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias.

A criação de climas sociais nas noites de sexta-feira, por exemplo, pode ajudar determinados grupos hierárquicos a abrirem a estrutura formal das organizações.

Oliveira (2004) apresenta passos para o uso construtivo da rede informal, nomeadamente:

- o primeiro passo para o uso construtivo da rede é reconhecê-lo;
- o segundo é aprender a lidar com ela;
- o terceiro passo é atentar para a rede, ouvindo-a e aprendendo;
- o quarto passo é trabalhar com os líderes da rede informal;
- o quinto passo, os fatos devem ser transmitidos à rede para que ela tenha algo útil a comunicar.

Ainda com relação a Oliveira (2004), uma das características da rede informal é que ela transmite boato. Outra característica é que ela trabalha muito rapidamente. De acordo com o mesmo autor, os rumores e os boatos podem espalhar muitas informações erradas e estabelecer confusão dentro das organizações. Porém, é necessário distinguir boatos que trazem dados dos boatos vantajosos à vida organizacional. Os boatos e mexericos subversivos tendem a abater o moral e a destruir o trabalho em equipe, diminuir a produtividade ou atacar maliciosamente a dignidade e a integridade do indivíduo.

Para combater o boato subversivo, segundo Oliveira (2004), é necessário atacar as suas causas e não tentar sufocá-lo depois de já ter surgido. De acordo com o autor, os boatos podem ser combatidos mediante:

- pronunciamentos públicos
- colunas de jornais ou boletins internos que os ridicularizam.

Porém, o método mais eficiente é a informação direta dos fatos, dada por cada chefe.

A comunicação é vital para uma organização. Um sistema sólido de comunicação pode ajudar a promover a eficácia organizacional, enquanto uma rede de comunicação com diversos defeitos e limitações tende a embaraçar a organização na consecução satisfatória de suas metas. Dessa maneira, a comunicação constitui um dos elementos essenciais ao processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização (Lima-Araujo, 1999).

### **3.2.3 Comunicação organizacional**

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações. As organizações são concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos (Etzion, 1980; Parsons, 1960). As organizações caracterizam-se por: divisão de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação; presença de centros de poder, objetivando o controle de esforços da organização e substituição de pessoal (Etzion, 1980).

Segundo Castro (2003), organização é o conjunto das relações entre os membros de um grupo e entre grupos, conformando uma estrutura. A organização de um grupo propicia a sensação de estabilidade, equilíbrio e existência de uma estrutura. Nesse contexto, Estrutura é o componente nuclear de um grupo social estável, que implica equilíbrio, regularidade de forma e interdependência que se manifestam em comportamento padronizado (Castro, 2003, p. 49).

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo mediante o qual a autoridade é distribuída; as atividades, desde os

níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (Vasconcellos & Hemsley, 1986, p. 3).

Para que a estrutura seja delineada, é necessário que um conjunto de aspectos seja definido, tais como:

- departamentalização: é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados;
- áreas de apoio: podem ser centralizadas, servindo a todas as unidades ou podem ser total ou parcialmente descentralizadas;
- assessorias: suas atribuições devem ser definidas e sua localização na estrutura deve ser determinada;
- amplitude de controle, ligado à departamentalização, diz respeito ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar eficientemente;
- níveis hierárquicos: relacionados à amplitude: esta decisão é fundamental, pois a organização pode sofrer pelo excesso ou pela falta de níveis hierárquicos;
- grau de descentralização da autoridade: quando as decisões são excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, há demora nas decisões, frustrações, sobrecarga da alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas, ocorrem falta de coordenação e dificuldades de controle;
- sistema de comunicação: é outro elemento fundamental para o delineamento da estrutura que deve prever por meio de quais canais será permitida a comunicação;

- finalmente, o grau de formalização é outra decisão importante. Se for muito alto, produzirá burocratização e falta de agilidade da organização. Por outro lado, se for excessivamente baixo, levará a conflitos, ansiedade, duplicação de esforços e ineficiência.

Organogramas e descrição de atribuições são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura (Vasconcellos & Hemsley, 1986).

Em suma, organizações são um conjunto de ordem estrutural que mantém as empresas e as instituições em funcionamento. Para atingir tal objetivo, as organizações precisam desenvolver uma política de comunicação (Vigneron, 2000).

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é uma disciplina que estuda como é realizada a comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global, analisando o sistema, o funcionamento e o ato comunicativo entre as organizações e seus diversos públicos (Kunsch, 2003).

No Brasil, ainda é utilizado o termo comunicação empresarial ou corporativa, mas, segundo Kunsch (2003), o termo comunicação organizacional apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, sem fins lucrativos, organização não governamental, fundação, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa.

Segundo Torquato (2004), a história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. Tudo começou no final da década de 1960, quando algumas poucas empresas se deram conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade e também não ha mais sentido em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas.

... a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços ampliando o escopo e adicionando novos campos ao

território da comunicação empresarial (...) associações, federações, agremiações, escolas, partidos políticos passaram, de maneira intensa a usar as ferramentas de comunicação (Torquato, 2004, p. 3).

A partir da década de 1990, com a globalização, um dos desafios para as empresas foi entender as especificidades regionais, preservar ou não as culturas locais, conservar ou não a identidade global da organização e, ainda, como compatibilizar tais conceitos. Duas grandes revoluções deste período passaram a determinar o modelo de comunicação contemporâneo: a revolução na informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição, que possibilitaram ao consumidor ter acesso aos produtos sem a necessidade de ir até o ponto de venda.

Com isso, houve uma queda acentuada da propaganda clássica, aumento das despesas com promoção, maior conhecimento sobre o consumidor e maior seletividade por parte deste (Torquato, 2004).

De acordo com Torquato (2004), diante desse novo cenário desenvolveu-se e evoluiu o sistema de comunicação organizacional consolidado nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros (Torquato, 2004, p. 9).

Nassar (1995) define a comunicação organizacional como um composto comunicacional, que é a união de várias *frentes de batalha* da comunicação.

Na visão de Meneghetti (2001), a comunicação organizacional baseia-se na criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos, divulgando-os sistematicamente à equipe, aos voluntários, aos consultores, à direção, ao conselho e aos fornecedores, de modo a envolvê-los no processo de gestão da organização.

Para Torquato (2002, p. 35), comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada reúne as modalidades de comunicação

cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação.

Em suma, Scrofernecker, citado por Dalbosco et al. (2008), reforça que a comunicação organizacional consiste de todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Assim, a comunicação organizacional abrange diferentes modalidades comunicacionais, que são a comunicação administrativa, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (Nassar, 1995; Kunsch, 2003).

- Comunicação administrativa: é aquela que se processa no âmbito das funções administrativas. Refere-se à comunicação que torna viável o sistema organizacional, por seus fluxos e redes.
- Comunicação institucional: compreende os aspectos corporativos institucionais que tornam explícito o lado público da organização, também pela construção de personalidade organizacional e de uma influência política e social na sociedade na qual a organização está inserida.
- Comunicação interna: aquela que abrange, dentro das redes formal e informal, a comunicação entre a organização e os seus colaboradores, sendo elaborada de forma planejada e com objetivos bem definidos.
- Comunicação mercadológica: é responsável por toda a produção comunicativa, a fim de atingir objetivos mercadológicos, seja pela divulgação publicitária de produtos ou serviços de uma organização, seja pela promoção de vendas ou outra atividade de marketing.

### **3.2.3.1 Comunicação interna**

O foco do sucesso organizacional não se frisa apenas no conhecido lema *o cliente em primeiro lugar*. Ultimamente, observa-se a mudança de propostas de comunicação voltadas ao público interno, visto que esse público é o maior representante da organização. São os colaboradores que sentem, vêm e interagem com aquilo que produzem com a instituição, atribuindo um impacto na qualidade de seus serviços, assim como no seu relacionamento com colegas e gerencia.

Segundo Nassar (2004, p. 19), a comunicação interna deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas, muito mais do que um artesanato de mídias ou produtoras de marketing interno.

A comunicação interna, segundo Marchiori (2006), é responsável por harmonizar a relação entre os indivíduos, pois as ações ocorrem em função das pessoas, já que elas dão sentido às experiências vivenciadas no dia a dia. Em outras palavras, o objetivo da comunicação interna é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização (Vigneron, 2006).

Albuquerque (2007) alerta que, nos dias de hoje, as empresas cada vez mais se questionam sobre as relações que têm com seus diferentes públicos, mais especificamente com seus funcionários, vistos hoje como peça fundamental para alcançar e conquistar o sucesso de seus produtos e serviços. Por isso, a comunicação interna tem se destacado no meio organizacional e já é vista como parte estratégica e de grande investimento, pela maior parte das empresas.

De acordo com Pimenta, apud Lisboa Filho & Godoy (2006), a comunicação interna contribui para a definição e a concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre os seus membros. Portanto, é mediante o sistema de comunicação criado no âmbito interno que a empresa interage com três grandes sistemas:

- sistema sócio-político, no qual são inseridos os valores globais e as políticas do meio ambiente;
- sistema econômico-industrial, em que são inseridos os padrões da competição, as leis do mercado, a oferta e a procura;
- sistema inerente ao microclima interno das organizações, em que estão estabelecidas as normas e as políticas necessárias às operações empresariais.

Dessa maneira, as informações trazidas e trocadas por esses três sistemas permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (Torquato, 1986).

De acordo com Lisboa Filho & Godoy (2006), a comunicação interna pode ajudar:

- na construção de uma imagem institucional da empresa;
- na adequação dos trabalhadores ao aumento da competição do mercado, com o desenvolvimento de valores e técnicas;
- no atendimento das exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- para definir interesses junto ao governo (lobby);
- para encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

No estudo sobre comunicação interna, Torquato (2002, 2004) propõe uma diferenciação de conceitos a partir de três fatores, cujas variáveis afetam a natureza do processo da comunicação dentro da organização. São eles:

- tecnologia: agrupa o sistema tecnológico da organização, os equipamentos e os procedimentos que lhes são concernentes.
- instituição: compreende normas, processos, sistemas de trabalho, políticas, princípios e valores organizacionais;
- sentimento: diz respeito aos padrões, às atitudes e aos comportamentos das comunidades internas.

Na Figura 3, o autor faz um esboço da comunicação interna, apresentando as variáveis de influência, o perfil e as características de comunicação, com base das redes formais e informais.

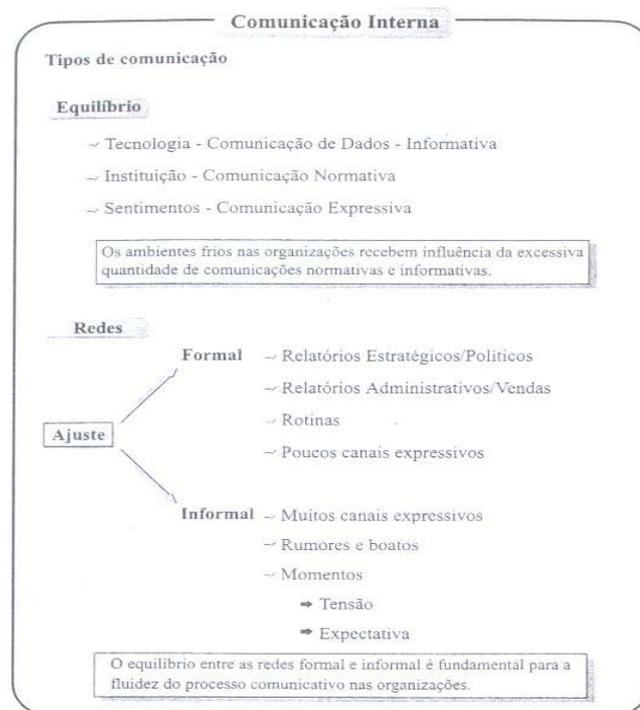


FIGURA 3 Comunicação interna.  
Fonte: Torquato (2002, p. 57).

A importância da comunicação interna reside, sobretudo, na possibilidade que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização.

O sucesso de uma empresa começa em seu ambiente interno, mediante a comunicação que ela desenvolve. Isso pressupõe o envolvimento de todos os trabalhadores no processo de tomada de decisões e transmissão de informação sobre a organização. Segundo Blau & Scott (1979), o livre fluxo de comunicação contribui para a solução de problemas, para a tomada de decisões e para um pensamento criador.

#### **3.2.3.1.1 Fluxos de comunicação interna**

O fluxo de comunicação nas organizações depende da tecnologia utilizada, assim como da sua estrutura organizacional, isto é, a forma que se dá às relações de poder na organização (organograma). Para otimizar a organização é necessário conhecer esses fluxos e saber utilizá-los de acordo com a estrutura e a cultura organizacional.

Os fluxos comunicativos conduzem as diferentes comunicações dentro de uma determinada empresa nas variadas direções (Kunsch, 2003). Para Torquato (2002, p. 39), são eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação.

Dessa maneira, os fluxos de comunicação são baseados na direção em que esta é dada como comunicação: para cima (ascendente), para baixo (descendente) ou para os lados (lateral) (Katz & Kahn, 1979; Hall, 1984; Kunsch, 1986, 2003; Torquato, 1986, 2002; Lima, 2003; Oliveira, 2004; Du Brian apud Melo, 2006), como ilustrado na Figura 4.

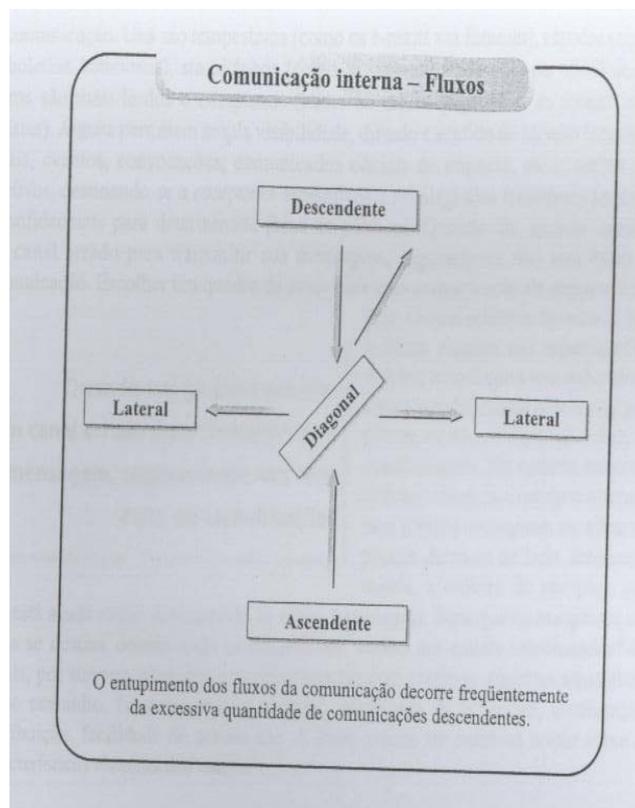


FIGURA 4 Fluxos de comunicação.  
Fonte: Torquato (2002, p. 40).

### 3.2.3.1.1 Fluxo descendente

O fluxo de comunicação descendente, ou vertical, diz respeito ao processo de informação do topo da organização para os subordinados, ou seja, é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes da organização, visando assegurar o desempenho correto das tarefas.

Katz & Kahn (1978) identificam cinco elementos da comunicação descendente:

- instrução de tarefas ao subordinado por meio de instruções de tarefas para o desempenho do trabalho;
- fundamentação lógica da tarefa e suas relações com outras tarefas da organização;
- informação acerca dos procedimentos e práticas organizacionais;
- o feedback para os subordinados a respeito do seu desempenho;
- doutrinação aos subordinados acerca das metas da organização.

Ainda de acordo com os mesmos autores, o tamanho do laço de comunicação é uma variável vital no processamento de informação neste tipo de comunicação, com implicações para a moral e a efetividade organizacional.

No fluxo descendente, segundo Torquato (2002), as comunicações gerenciais são formais e, geralmente, excessivas, o que tem provocado entupimento dos canais. Ainda de acordo com o mesmo autor, a comunicação descendente entre a cúpula (diretores e superintendentes) e os níveis gerenciais intermediários é mais eficaz do que as comunicações entre os gerentes e as chefias subordinadas, devido à existência de menos patamares e uso de linguagens com referências mais homogêneas aos pólos de comunicação. Já as comunicações para as bases da organização apresentam mais problemas por causa da dispersão dos públicos-alvo e da heterogeneidade sociocultural.

Ainda de acordo com o autor, um dos maiores entraves ao sistema de comunicação gerencial está relacionado à retenção das informações pelas gerências e chefias intermediárias, visto que quem tem informação detém o poder.

Torquato (1986, p. 54) reporta alguns problemas existentes nos fluxos descendentes, tais como as falhas na retroinformação do topo para as bases sobre o desempenho das pessoas e o tamanho do laço (LOOP) de comunicação –

quantidade de espaço organizacional coberto pela informação. Por exemplo, quando as comunicações da cúpula diretiva são muito gerais para atingir a todos, podem gerar embaraços nas significações, provocando ruídos e dissonância.

Portanto, segundo o mesmo autor, é fundamental a interpretação no nível setorial-departamental ou mesmo a utilização de líderes de opinião, para aceitação desses fluxos em duas etapas:

- primeiro, a mensagem segue para o líder do grupo, que a recebe e a interpreta;
- segundo, a mensagem sai do líder e vai para os outros membros do grupo.

Os tipos de informações transmitidas no fluxo descendente são: (Redfield, 1979):

- ordem: envolve relação de autoridade, impondo responsabilidade organizacional a seu receptor e levando ameaça de punição se não houver conformidade. As ordens dizem à pessoa como agir em suas posições formais;
- determinação: mensagem oral ou escrita de caráter resolutório ou decisivo, feita pelo superior ao subordinado;
- considerações gerais: consiste em breves afirmações de introdução, preparação de cenário para as diretrizes e recomendações;
- diretrizes, são princípios orientadores que servem de base permanente para a tomada de medidas específicas, expressam as exigências aplicadas aos administradores e são feitas pela alta administração;

- procedimentos: são instruções formais, padronizadas, que representam as etapas, rotinas ou métodos específicos a seguir e as execuções do estabelecido pelas diretrizes. São recomendações, sugestões, pequenas informações de úteis aos administradores na aplicação das diretrizes.

Existem diretrizes e procedimentos operacionais e diretrizes e procedimentos institucionais. O primeiro tipo se refere ao material que trata da missão da organização, enquanto as do segundo tipo dizem respeito a assuntos administrativos, como, por exemplo, admissão do pessoal, horas de trabalho, segurança, férias, etc.

As normas de procedimentos são o resultado de experiências anteriores. Por isso, elas procuram indicar a melhor maneira de se executar o trabalho. Enquanto os procedimentos são vistos como imperativos decorrentes de ordens que se aplicam a atividades repetitivas, as instruções são linhas mestras a serem seguidas na execução de tarefas.

Informações gerais são opiniões emitidas pela diretoria relacionadas a assuntos diversos, objetivando influenciar a opinião dos trabalhadores, como, por exemplo, aviso, anúncios de reuniões, referência, etc.

Ainda segundo Oliveira (2004), as ordens classificam-se em:

- ordens obrigatórias e ordens opcionais: dependem da terminologia usada; para ordens obrigatórias: deve, tem de, será e para ordens opcionais. poderá, sempre que convenha, recomenda-se, deveria. Portanto, o emprego da terminologia obrigatória ou opcional depende do assunto a ser tratado, da competência de quem dá a ordem e de quem a recebe, da sua relação com a organização, bem como do seu campo semântico;

- ordens de comando e ordens operacionais: são ordens coercitivas da liberdade do subordinado, já que ele não pode exercer seu próprio julgamento sobre os parâmetros de suas tarefas para elas. As ordens de comando determinam o que fazer, quando e onde, enquanto as ordens operacionais determinam como fazer, do modo mais efetivo e eficiente (ordens instrutivas);
- ordens técnicas: emergem de técnicas ou assessores especiais em alto nível e dizem respeito às suas atividades profissionais;
- ordens só para constar: são ordens dadas sem nenhuma intenção de que sejam cumpridas. Por exemplo, *é proibido fumar*, é uma ordem para constar, pois seu conteúdo não se impõe.

Quanto aos métodos de transmissão de informações descendentes, nas organizações utilizam-se quase todos os métodos concebíveis de comunicação oral, pictórica, escrita, auditiva, visual ou simbólica. Transmitem-se informações oralmente em contatos pessoais ou reuniões, por telefone, por filmes. Atualmente, dá-se mais ênfase aos processos escritos, compreendendo mensagens individuais, circulares e boletins, manual do empregado, etc. (Torquato, 2002; Redfield, 1979).

Segundo Redfield (1979), geralmente, os meios mais utilizados para transmitir informações relacionadas à empresa são os organogramas, as descrições de cargo, as listas de atribuições e as folhas de instruções para cada função.

#### **3.2.3.1.1.2 Fluxo ascendente**

Na comunicação ascendente, as pessoas situadas na base da estrutura organizacional enviam informações funcionais e operativas aos níveis superiores da organização.

A comunicação ascendente, segundo Katz & Kahn (1978), apresenta diversas formas, podendo ser reduzida ao que a pessoa diz (1) sobre si mesma; seu desempenho e seus problemas; (2) sobre outros e seus problemas; (3) sobre as práticas e diretrizes da organização e (4) sobre e como o quer precisa ser feito.

Dessa maneira, os subordinados relatam ao chefe as atividades, seus problemas e de seus setores de atividades e as práticas e diretrizes organizacionais.

Por meio do fluxo de comunicação ascendente, segundo Torquato (1986), a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É o *feedback* que propicia à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas. Porém, segundo Torquato (2002), no fluxo ascendente, a maior parte das mensagens flui por meio de canais informais, escapando, desta feita, ao controle. Em termos quantitativos, cerca de 80% a 90% de informação flui através do sistema descendente e entre 10% a 20% pelo fluxo ascendente.

O principal problema em comunicação ascendente assenta na estrutura administrativa hierárquica. Segundo Katz & Kahn (1978), os que estão numa posição hierárquica superior têm como papel dirigir, coordenar e controlar as pessoas que estão em baixo. Os superiores não têm o hábito de ouvir os seus subordinados e muito menos lhes dizer algo. E os subordinados esperam ouvir de seus chefes do que se fazerem ouvidos. Além disso, esse tipo de comunicação objetiva o controle dos subordinados por parte de seus chefes.

Na visão de Oliveira (2004), os superiores hierárquicos dentro da estrutura organizacional têm o poder de mando e coordenação do comportamento dos subordinados interessados que devem estar na efetividade do desempenho das tarefas a eles distribuídas. Para exercer esse poder, as pessoas que ocupam uma posição hierárquica superior precisam comandar, isto

é, dirigir e instruir, já que este poder de mando lhes confere importância primordial no exercício da sua autoridade.

Dessa maneira, a função do chefe tem sido dizer a seus empregados o que devem fazer e a destes, ouvir e executar. Esta é a comunicação unilateral, em que a informação atravessa a organização de cima a baixo, sem resposta, sem regresso do destinatário ao comunicador (Redfield, 1979).

Segundo Melo (2006), as empresas desenvolvem algumas políticas para facilitar este tipo de comunicação, nomeadamente:

- política de portas abertas permite ao empregado receber atenção da alta administração;
- programas de treinamento, para avaliação da empresa;
- programas de reclamações sobre condições de trabalho, conflitos, assédio sexual, etc.

Entre as informações ascendentes figuram os relatórios, as opiniões, as sugestões, as ideias, bem como as reclamações, as queixas, as críticas e os boatos. As opiniões são expressões que transparecem, espelhando as atitudes. Porém, há sempre dúvida quanto a saber se a opinião indicada se relaciona diretamente com uma determinada atitude, como pode parecer à primeira vista. As sugestões costumam ser construtivas, o que não ocorre com as queixas e reclamações. Há também as reclamações formais, que são reclamações com processamento próprio em seu caminho ascendente, e que geralmente exigem solução.

Os métodos de transmissão de informações descendentes consistem, fundamentalmente, em relatórios escritos, contatos pessoais, conferências e reuniões sociais.

### **3.2.3.1.1.3 Fluxo lateral ou horizontal**

No fluxo horizontal ou lateral, a comunicação ocorre entre pessoas no mesmo nível, ou seja, é a comunicação que se processa entre funcionários do mesmo nível organizacional, departamentos, seções, serviços, etc.

A comunicação horizontal permite o entrosamento nos grupos de pares e de mesmo nível funcional, contribuindo para o aperfeiçoamento da coordenação, a otimização de recursos, o desempenho da organização e o apoio emocional e social ao indivíduo (Katz & Kahn, 1978; Torquato, 1986; Kunsch, 2003).

As comunicações laterais constituem importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informações. Por isso, é muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e integração de propósitos com vista à consecução de metas (Torquato, 2002).

As principais disfunções relacionadas ao fluxo lateral, segundo Torquato (2002), dizem respeito a considerações sobre o “esconderijo” de informações, derivado da tática de não se fornecer aos companheiros tudo o que se passa em certas áreas e setores, pois o acobertamento de informações tem a ver com a competitividade e a emulação entre os níveis gerenciais.

se abro o meu jogo para os companheiros estou diminuindo o meu poder competitivo. Assim, escondo alguma coisa. Ou seja, o efeito “redoma” existe, compartimentalizando as áreas e criando “feudos” internos (Torquato, 2002, p. 42).

O fluxo de comunicação lateral ou horizontal usa também com frequência os canais orais e escritos: contatos diretos, reuniões, conversas telefônicas, cartas, relatórios e muitos canais descendentes, como instruções da direção ou da gerência, também veiculam informações que circulam em sentido horizontal (Torquato, 1986). Em outras palavras:

os executivos de áreas funcionais tem oportunidade de trocar ideias e discutir problemas de interesse mutuo em conferencias, cartas informativas, memorandos, contatos diretos, por telefone ou através de processos de liberação e revisão do material escrito, cartas, pastas, relatórios, etc. (Oliveira, 2004, p. 24).

A coordenação, segundo Oliveira (2004), se realiza mediante atividades de comunicação basicamente horizontais. Seus principais ramos são:

- liberação;
- revisão;
- reunião de debates;
- conferência.

Ainda de acordo com Oliveira (2004), antes de se tomar uma decisão ou adotar uma medida, é necessário obter informações, dados e opiniões dos diversos setores da empresa, pois isso facilita a elaboração de instrumentos ou de planos organizacionais ou a redação de cartas e relatórios. Dessa maneira, segundo o autor, qualquer instrução deve ser submetida a uma revisão e posterior liberação por parte de uma unidade ou departamento afeto aquela instrução. O intercâmbio, ou troca de informações entre as diversas unidades, serve para melhorar a eficiência e a harmonia da empresa.

#### **3.2.3.1.1.4 Fluxo diagonal**

Além dos três fluxos tradicionais de comunicação, outros autores, como Weiss, Planty, Earl & Machaver e William, sustentam um quarto tipo de fluxo – o diagonal, compreendendo as mensagens trocadas entre os centros de decisão que não se encontram sobre o mesmo plano lateral na estrutura das empresas. Em outras palavras, a comunicação diagonal, ou fluxo diagonal, trata de

mensagens trocadas entre um superior hierárquico e um subordinado localizado em outra área ou departamento.

Hampton (1992, apud Lima, 2003) faz uma diferenciação entre comunicação lateral e comunicação diagonal. Na primeira, a comunicação se processa entre pessoas do mesmo nível hierárquico, enquanto na segunda a comunicação se processa com pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Para Hampton, esse tipo de comunicação é o mais utilizado pela comunicação gerencial.

Para Maximiliano (2000b), os canais de comunicação diagonal possibilitam o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisões.

A comunicação diagonal, geralmente, se vale de comunicação oral, sobretudo em organizações com poucos níveis hierárquicos, isto é, que abarcam as comunicações diagonais presentes em organizações mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas entre departamentos. Por isso tende a ser mais rápida, transparente, tempestiva no sistema decisório que a comunicação formal. Um dos problemas desse tipo de comunicação, também conhecida como rede informal, é a propensão a transformar-se no “rádio corredor” ou boato. Outros problemas da rede informal estão relacionados aos ruídos provocados pelo *by pass* (passar por cima, ultrapassar a chefia imediata).

Assim, o volume da comunicação e sua direção constituem o eixo da eficácia organizacional. Nesta perceptiva, é fundamental que os trabalhadores se comprometam no processo de tomada de decisões, devendo ser viabilizados alguns mecanismos de consulta capazes de oferecer aos subordinados a possibilidade de influenciar nas decisões fundamentais para o crescimento da empresa. Para todos esses fluxos, usam-se os mais variados métodos, recursos, meios e canais de comunicação.

### **3.2.3.1.2 Canais de comunicação interna**

Segundo Du Brian apud Melo (2006), além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens, incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos.

Torquato (2002), ao tratar dos problemas que interferem na eficácia da comunicação das fontes, aborda a questão dos canais. Para ele, existem diferenças técnicas entre os canais de comunicação: uns são tempestivos (como e-mails via internet), rápidos (como os boletins noticiosos) e simultâneos (como conversas pessoais ou telefônicas); outros são mais lerdos e complexos (como os canais impressos, os jornais e as revistas). Alguns permitem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração (reuniões gerais, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto, etc); outros são seletivos, destinando-se a receptores específicos e privilegiados (relatórios técnicos e confidenciais para determinada faixa do público).

A troca de informações pessoais ou a disseminação de informações operacionais na organização passam por dois caminhos ou canais: canais formais e canais informais (Torquato, 1986; Du Brian, 2001 apud Melo, 2006). Os canais formais são os caminhos ou instrumentos oficiais pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes, visando assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa.

Os canais informais representam a rede de comunicação não oficial que complementa os canais formais. De acordo com Du Brian (2001, apud Melo, 2006) são dois importantes canais informais de comunicação: rádio corredor e os encontros casuais.

Os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou ignoram inclusive a existência de canais formais. Em outras palavras, as comunicações informais são todas livres expressões e manifestações

dos trabalhadores não controlados pela administração. Caracteriza-se, classicamente, pela temível rede de boatos, rede que não tem estrutura, que segue caminhos diferentes e que dá margem à criação de outras redes.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas muito descendentes.</li> <li>- Linguagem imprópria fria.</li> <li>- Visual inadequado.</li> <li>- Retrato pouco convincente da instituição.</li> </ul>
Boletins/folhetos/ memorandos/comunicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito normativos.</li> <li>- Pouco envolventes.</li> <li>- Pouco explicativos.</li> <li>- Incompletos.</li> </ul>
Quadros de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco atraentes.</li> <li>- Acesso precário.</li> <li>- Inatuais.</li> </ul>
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cansativas e longas.</li> <li>- Falta de clareza e de objetivos.</li> <li>- Exposições fracas.</li> <li>- Pouca motivação.</li> </ul>
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo.</li> <li>- Pouca empatia.</li> <li>- Falta de credibilidade.</li> </ul>
Programas de "portas abertas", caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receio do poder coercitivo.</li> <li>- Incredibilidade.</li> <li>- Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco).</li> <li>- Pressão do grupo de referência.</li> <li>- Pressão do macroambiente.</li> </ul>
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.</li> </ul>

FIGURA 5 Canais de comunicação.  
Fonte: Torquato (2002, p. 58).

Para Oliveira (2004), os meios pelos quais a mensagem é transmitida podem ser:

naturais:

- via oral: ondas acústicas que atravessam o espaço, a saber: contatos pessoais, reuniões em grupo, palestras, etc.;

- tecnológicos: consistem em meios de produção, disseminação, aquisição e consumo de mensagens;
- veículos escritos, nomeadamente: impressos, formulários, circulares, cartões, jornais, revistas, ofícios, ordens do dia, memorandos, relatórios, etc.;
- veículos visuais, táteis, olfativos, como: gráficos, fotografias, desenhos, etc.;
- veículos elétricos, eletrônicos ou mecânicos, como o telefone, o telegrafo, o rádio, a televisão, os filmes, etc.;
- funcionais: são elos ou ligações entre indivíduos que se inter-relacionam e intercomunicam dentro do sistema comum de uma organização;
- situação ou circunstância: intencionalmente ou acidentalmente relaciona o receptor ao transmissor.

Os fluxos, métodos e canais permitem que se estabeleçam diferentes tipos de comunicação na empresa, de acordo com Torquato (1986), nomeadamente:

- comunicação direta-recíproca-privada: conversa entre dois gerentes ou dois funcionários;
- comunicação direto-recíproca-pública: assembleia geral com todos os funcionários, cada um expressando publicamente ao gerente, por exemplo, problemas existentes na empresa;
- comunicação direta-unilateral privada: conferência do diretor para um grupo de gerentes;
- comunicação-direta-unilateral-pública: discurso do presidente para todos os funcionários;

- comunicação-indireta-recíproca-privada: conversa entre dois funcionários, por telefone;
- comunicação-indireta-pública: troca de ideias entre um superior e subordinados, por meio da publicação da empresa;
- comunicação indireta-unilateral-privada: comunicado interno escrito de um gerente para supervisor;
- comunicação indireta-unilateral-pública: comunicação coletiva (mensagens transmitidas por meio de publicações para empregados).

#### **3.2.3.1.3 Comunicação interna na administração pública**

A comunicação no Brasil, segundo Torquato (2004), foi descoberta como ferramenta no período getulista, servindo como instrumento de popularização de seu governo. As políticas comunicacionais, a partir de então, eram direcionadas exclusivamente à disseminação de informações e à glorificação das razões do estado.

A comunicação nos órgãos públicos no Brasil, ainda de acordo com Torquato (2002), passa pela questão mais geral da administração desses órgãos, pois sua fragilidade é decorrente da precariedade das estruturas públicas.

Teixeira & Santos (apud Torquato, 2004) identificam essa precariedade, principalmente pela falta de canais adequados para que os cidadãos se façam ouvir e pela falta de meios efetivos de informação acerca do que se passa dentro da administração pública, gerando mitos e insatisfação popular, pois a administração pública e suas entidades, em certo sentido, pertencem aos cidadãos.

Segundo Bueno (2006), a comunicação em organizações públicas deve ser transparente, ética, profissionaliza, se tornando uma exigência dos tempos

modernos, uma vez que as autoridades, em qualquer instância, precisam prestar contas de seus atos aos cidadãos.

Jaguaribe, citado por Torquato (2002), identifica o perfil do sistema como burocrático, parasitário e incompetente, em que se dissemina um alarmante processo de corrupção, fundamentada na precária governabilidade sempre a depender do bom relacionamento entre os poderes Executivo e Legislativo; a incorporação de princípios programáticos na Constituição, deturpados em disposições normativas e, em decorrência disso, o excesso de detalhes regulamentadores; o cartorialismo, com a manutenção dos privilégios a uma determinada região ou profissão e a inadequada repartição de recursos e encargos e ausência de parâmetros regulamentadores das autonomias dos três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, acarretando em gastos excessivos e estruturas sem controle devido à utilização de suas independências de modo descontrolado.

Matos (2006) relata que o cenário comunicativo na sociedade global vem afetando constantemente o campo das relações comunicativas entre o Estado e a sociedade, tanto no seu interior como nas interações que envolvem o governo, o cidadão, as diversas instituições sociais e os meios de comunicação. Dessa maneira, este autor identifica a comunicação política, a comunicação governamental e a comunicação social. A primeira envolve as relações comunicativas entre o Estado e a sociedade. A comunicação governamental refere-se às redes de comunicação formais inseridas nas organizações públicas, difundindo, junto à opinião pública, as questões ou temas significativos que ocorrem na esfera governamental, visando o conhecimento e a participação do cidadão por meio de mecanismos de propaganda ideológica. Por último, a comunicação social se propõe também a utilizar-se de persuasão, mas em propaganda política, imbuindo-se mais de um caráter social pedagógico. Tanto a comunicação governamental quanto a comunicação social mostram-se flexíveis

em suas aplicações, sendo utilizadas em regimes políticos muito mais divergentes.

Assim, Miege, citado por Matos (2006), afirma que a comunicação pública, além de fator de mudança para a administração pública, modifica o comportamento do público e suas atitudes, no contexto em que o envolve em novas tarefas que exigem sua participação.

Torquato (2002, 2004) complementa afirmando que essa comunicação é responsável pela integração interna, pela expressão de identidade, pelo lançamento dos valores, pela garantia do direito à informação, pela orientação do discurso dos dirigentes, pelo mapeamento dos interesses sociais, pela orientação aos cidadãos, pela democratização do poder, pela integração social e por ser um instrumento a serviço da verdade.

Entretanto, de acordo com Torquato (2002), os problemas de comunicação na administração pública podem ser avaliados por condições relacionadas à linguagem, à estrutura, ao profissional e ao planejamento, conforme ilustrado na Figura 6.

A estrutura de organizações públicas é rígida e burocrática. Devido a isso, a comunicação, a linguagem e os canais formais são muito utilizados, vislumbrando, principalmente, os fluxos comunicacionais ascendentes e descendentes. A comunicação, a linguagem e os canais informais são também utilizados e o fluxo lateral existe, principalmente entre os setores que possuem autonomia de decisão, apesar de reportarem suas ações à direção, para que esta tenha conhecimento global do que acontece na organização.

Nesse sentido, os colaboradores devem ser os primeiros a serem vislumbrados na administração na comunicação, já que todas as ações comunicativas só terão efeito se, atrelados a isso, contarem com a participação do público interno nas atividades.

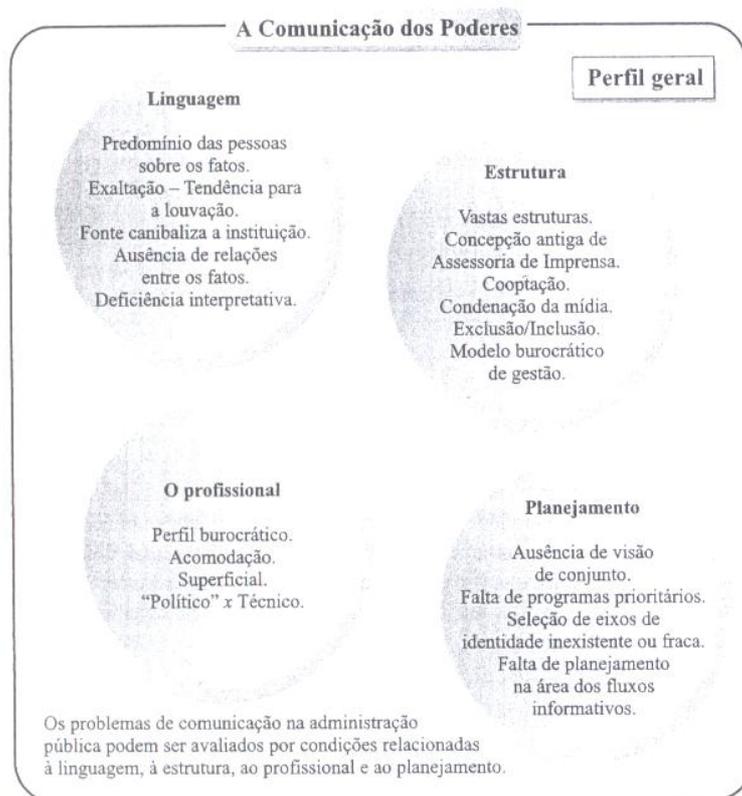


FIGURA 6 Problemas de comunicação na administração pública.  
Fonte: Torquato (2002).

### 3.3 Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

O caso apresentado neste estudo refere-se à Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas (URES), Lavras, MG, sediada no campus da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

A EPAMIG é uma empresa pública vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tendo sido constituída pela Lei nº 6.310,

de 8 de maio de 1974 (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG, 2009b).

Por meio de convênio celebrado entre o governo do estado, o Ministério da Agricultura e a Embrapa, a EPAMIG recebeu, em 6 de Agosto de 1974, a atribuição de administrar e coordenar a pesquisa agropecuária no âmbito do estado de Minas Gerais. Em 1976, com a consolidação do Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária (SEPA), envolvendo a EPAMIG, a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), hoje Universidade Federal de Lavras (UFLA), firmou-se a integração das ações de pesquisa em âmbito estadual, visando ao interesse de Minas e do país (EPAMIG, 2009b).

A EPAMIG constitui-se na principal instituição de execução de pesquisa agropecuária no estado de Minas Gerais e tem a função de apresentar soluções para o complexo agrícola, gerando e adaptando alternativas tecnológicas, oferecendo serviços especializados, capacitação técnica, insumos qualificados compatíveis com as necessidades dos clientes e em benefício da qualidade de vida da sociedade

Atualmente, é referência nacional em diversas áreas de pesquisa, como produção de azeitona e azeite; de uvas e de vinhos finos; produção de leite e derivados; gado F1 e biodiesel. Também é excelência na América Latina em laticínios.

Tem, dentro do seu planejamento estratégico, como missão, apresentar soluções e inovações tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, em benefício da sociedade, tendo como negócio tecnologias e inovação para o agronegócio. Quanto à visão, consiste em ser referência nacional em pesquisa agropecuária e modelo de excelência em gestão.

A Assessoria de Comunicação (Ascom) da EPAMIG, constituída em 2004, é subordinada à presidência da empresa, em Belo Horizonte. As atividades

desenvolvidas pela Ascom, são: produzir e enviar release; dar subsídios nas entrevistas e em outros contatos com a imprensa; ajudar o pesquisador a transferir conhecimentos e tecnologias geradas no seu trabalho, por meio da divulgação dos resultados parciais e finais das pesquisas da empresa e os eventos de transferência na imprensa; acompanhar, na imprensa, todas as notícias da empresa que são publicadas e produzir clipping diário para que todos os empregados saibam o que está sendo divulgado a respeito da instituição; alimentar e atualizar o portal da EPAMIG; promover ações de comunicação interna e de endomarketing; produzir os informativos da Empresa: **Epamig Notícias** (impresso, trimestral, público interno e externo), **Epamig Informa** (eletrônico, mensal, público interno e externo), **Epamigos** (impresso, mensal, público interno), **na parede** (jornal mural, atualização diária, público interno) e **Epamig News** (notícia via e-mail para o público interno), além do atendimento à imprensa que busca fontes e/ou material de pesquisa para produção de matérias (EPAMIG, 2009a, p. 15 e 16).

Para manter os produtores rurais e profissionais de ciências agrárias informados, a EPAMIG publica o **Informe Agropecuário**, uma revista técnico-científica para a difusão das tecnologias geradas ou adaptadas pelos seus programas de pesquisa. Publica, ainda, a **Série Documentos, Boletins Técnicos e Circulares técnicas** (EPAMIG, 2009a, 2009b).

A empresa também produz e comercializa sementes e mudas, com pureza genética e sanidade, e oferece cultivares que contam com a tradição em tecnologia garantida pela sua experiência de mais de 30 anos de atuação em pesquisa agropecuária. Além disso, comercializa reprodutoras da raça Gir e Holandês, novilhas, vacas e bezerros mestiços e alevinos de tilápia. Presta serviços, como: limpeza de grãos após a colheita; limpeza e classificação de sementes; análises laboratoriais, como bromatologia, fitopatologia e nematologia e qualificação de café, solos, fertilizantes, planta e água, corretivos e folhas.



FIGURA 7 Produtos da EPAMIG.  
 Fonte: EPAMIG (2009b).

### 3.3.1 Áreas de atuação da EPAMIG

Para apoiar o produtor rural em todas as regiões do estado de Minas, em parceria com instituições públicas e privadas, a EPAMIG desenvolve pesquisas que contemplam todas as grandes áreas do setor agropecuário, por meio dos seguintes programas:

- Agroenergia: o objetivo principal deste programa é incentivar investimentos em pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia, objetivando desenvolver e transferir conhecimento e tecnologias que contribuam para a produção sustentável da agricultura de energia e o uso racional da energia renovável, visando à competitividade do agronegócio brasileiro e mineiro e o suporte às políticas públicas;

- Aquicultura: este programa procura gerar conhecimento e desenvolver tecnologia para o desenvolvimento da aquicultura no estado de Minas Gerais, tendo como principais linhas de pesquisa: avaliação e definição de sistemas superintensivos de piscicultura, avaliação zootécnica de espécies nativas de peixes e estudos da cadeia produtiva da piscicultura mineira;
- Cafeicultura: este programa tem como objetivos gerar e adaptar tecnologias para ampliação e desenvolvimento do agronegócio café no estado de Minas Gerais, compreendendo as seguintes linhas de pesquisas: melhoramento genético de *Coffea arabica* e *Coffea canephora*, manejo e tratos culturais, manejo integrado de pragas e doenças, colheitas e pós-colheita de café, socioeconomia, cafeicultura orgânica, etc.;
- Floricultura: este programa abrange o desenvolvimento e difusão de tecnologias para o cultivo de flores e plantas ornamentais de qualidade, com custo de produção competitivo e suporte tecnológico ao segmento da floricultura, por meio de pesquisas realizadas.
- Fruticultura: este programa visa promover o desenvolvimento sustentável, diversificado, tecnificado e competitivo do setor de frutas do estado de Minas Gerais, com vistas ao sucesso do agronegócio mineiro. Também gera e adapta tecnologias competitivas para os setores produtivos de frutíferas, típicas de regiões temperadas subtropicais e tropicais;
- Grandes culturas: o objetivo é coordenar ações na geração de conhecimentos, difusão de tecnologia e de desenvolvimento que envolvam os produtores rurais do estado de Minas Gerais, identificando necessidades atuais e oportunidades potenciais nas

cadeias produtivas dos principais cereais (arroz, trigo, milho, sorgo), leguminosas (feijão, soja) e fibras (algodão);

- Olericultura: programa que desenvolve tecnologias poupadoras de insumos e não agressoras ao meio ambiente para o desenvolvimento sustentável do agronegócio olerícola no estado de Minas Gerais, por meio da pesquisa e inovação do conhecimento técnico científico, da gestão e do processo produtivo da olericultura mineira;
- Pesquisa em bovinos: programa que gera e adapta tecnologias para a ampliação e o desenvolvimento do agronegócio pecuário no estado de Minas Gerais. Para tanto, conta com várias linhas de pesquisa nas áreas de forragicultura, pastagem e conservação de alimentos. Também trabalha na área de sanidade animal e nutrição de ruminantes; nutrição de monogástricos, especialmente suínos; organização e gestão da pecuária bovina; sistemas de produção de leite e pequenos ruminantes, e ovinocultura;
- Processamento agroindustrial: pesquisa melhorias na qualidade dos produtos agroindustriais em Minas Gerais e estimula o desenvolvimento de novos produtos, atendendo às necessidades do consumidor e atuando efetivamente em áreas como viticultura e laticínios;
- Silvicultura e meio ambiente: programa que objetiva oferecer condições para um desenvolvimento sustentado e proporcionar melhoria econômica, respeitando as questões ambientais, coordenando ações, gerando conhecimentos, validando e difundindo tecnologias que levam ao desenvolvimento do agronegócio mineiro;

- para o desenvolvimento de tecnologias viáveis para o estado de Minas Gerais, as linhas básicas deste Programa são aquelas voltadas aos recursos naturais e à qualidade ambiental, orientadas por pesquisadores, professores e técnicos multidisciplinares que elaboram e discutem propostas de projetos de pesquisa que atendam às demandas do processo produtivo.

### **3.3.2 Estrutura organizacional da EPAMIG**

Para desempenhar suas atividades e desenvolver seus programas, a EPAMIG tem sede em Belo Horizonte e uma estrutura descentralizada composta por cinco unidades regionais (Sul de Minas, Norte, Triângulo e Paranaíba, Zona da Mata e Centro-Oeste), com 25 fazendas experimentais, 2 estações experimentais (Pouso Alegre e Itiguapira), 4 núcleos tecnológicos (batata e morango, em Pouso Alegre; uva e vinho, em Caldas; azeitona e azeite, em Maria da Fé e floricultura, em São João del Rei), além do Instituto de Laticínios Cândido Tostes, em Juiz de Fora e do Instituto Técnico de Agropecuária e Cooperativismo, em Pitangui, conforme mostrado na Figura 8.

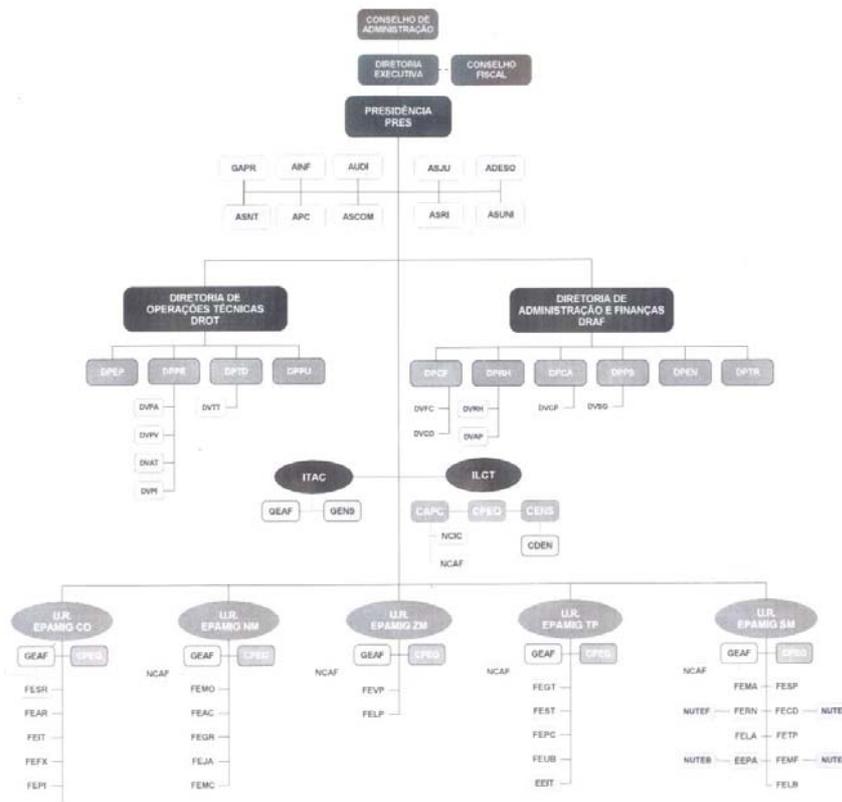


FIGURA 8 Organograma da EPAMIG.  
Fonte: EPAMIG (2009b).

### 3.3.3 Áreas de atuação da Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas

A pesquisa e o desenvolvimento executados pelos pesquisadores sediados na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas envolvem parcerias com outras unidades regionais da EPAMIG, com a UFLA, a UFV, a UFMG, a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), além de empresas privadas e prefeituras.

Os trabalhos de pesquisas contemplam, principalmente, os programas de cafeicultura, fruticultura, agricultura empresarial (arroz), olericultura e bovinocultura de leite e corte.

### 3.3.3.1 Estrutura organizacional da URESM

A Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas tem infraestrutura física para pesquisa e desenvolvimento com sete laboratórios e oito fazendas experimentais (Lavras, Caldas, Lambari, Machado, Maria da Fé, Risoleta Neves, São Sebastião do Paraíso, Três Pontas e Pouso Alegre), quatro núcleos tecnológicos (azeitona e azeite; batata e morango; vinho e uva e floricultura) e uma Estação Experimental (Pouso Alegre). Além disso, é dotada de uma gerência de administração e finanças e centro de pesquisa.



FIGURA 9 Organograma da URESM.  
Fonte: EPAMIG (2009b).

A difusão do poder é do tipo descentralizado vertical limitado, ou seja, os gerentes recebem delegação de poder para controlar a maioria das decisões relativas às suas unidades operacionais, conquanto que essas decisões sejam repassadas ao seu superior imediato (Chiavenato, 1999).

A URESM, pelo fato de atuar na área de pesquisa, possui pessoal altamente qualificado. A pesquisa é feita por pessoal com alto treinamento porque as fontes financiadoras não permitem coordenadores de projetos que não tenham doutorado.

*Se você mandar para a Fapemig um projeto cujo coordenador só tenha mestrado, por exemplo, ele nem é julgado. A pessoa, só com graduação, ela não faz pesquisa. Normalmente ela conduz pesquisa. A gente já não contrata mais, a não ser para área gerencial. O coordenador do projeto, por exemplo, tem que ter pelo menos doutorado com certa experiência. Não adianta doutor sem experiência. Não passa não. Não digo experiência mera experiência. Por experiência em publicações, entendeu. Então, é em função da publicação, o tempo de formação. Eles exigem, no mínimo, uma publicação por ano, um trabalho científico em revista de qualis mais alto. Pelo menos, para a Epamig, um por ano. No mínimo uma*  
(respondente 01)

Atualmente, a sede da URESM conta com 60 funcionários divididos por área de trabalho, dos quais 32 são pesquisadores, 6 são técnicos de nível médio, 12 são profissionais da área administrativa e 10 ligados à área de apoio.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Barros & Lehfel'd (1986), a pesquisa consiste em um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente, objetivando desenvolver determinados objetos. O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, mediante o emprego de processos científicos (Selltiz et al., 1975).

Para responder à questão “O processo de comunicação interna na URESM está estrategicamente direcionado para o alcance de seus objetivos?”, adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso. Optou-se por uma pesquisa quantitativa/qualitativa de caráter exploratório e descritivo, de acordo com Yin (1981) apud Gil (1999, p.73).

Conforme Yin (2001), o estudo de caso constitui uma ferramenta de pesquisa que permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estão claramente definidos.

Um caso pode ser: a) um único indivíduo desempenhando uma ação específica; b) um conjunto de indivíduos desempenhando diferentes ações; c) um programa ou projeto de desenvolvimento em que está envolvida uma pluralidade de atores sociais de diferentes organizações, desempenhando diferentes ações; d) experimentos e e) balanço de uma empresa ou balanços de empresas em momentos ou contextos específicos (Alencar, 2003).

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso caracteriza-se por ser um *estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos*, cuja utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias e especificamente utilizadas nas fases iniciais de uma investigação de tema complexo.

O método quantitativo, segundo Richardson (1999, p. 70), representa,

em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar as distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências. Esse tipo de abordagem pode ser empregado nas pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião e de administração, representando uma maneira de garantir a precisão de resultados, evitando, com isso, as distorções da análise e interpretações.

Ainda de acordo com Richardson (1999, p. 79), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Este método proporciona ao pesquisador a interpretação dos fatos buscando as soluções para o problema em estudo. Permite também a análise de um maior grau de particularidades.

Importa ressaltar que os dois tipos de métodos de pesquisa (quantitativo e qualitativo) podem ser utilizados em um mesmo projeto de pesquisa (as informações de natureza qualitativa podem ser apresentadas separadas ou em combinação com dados quantitativos). Os avanços nos estudos de avaliação têm apontado para o uso de métodos múltiplos, incluindo a combinação de dados quantitativos e qualitativos (Patton, 1990 apud Alencar, 2003; Strause & Corbin, 1990 apud Alencar, 2003).

Segundo Andrade (2000), a pesquisa exploratória procura esclarecer temas e possibilita a formulação precisa de problemas de pesquisa. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo exploratório é feito quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

Já para Santos (2000), as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade e profundidade de entendimento do comportamento do fenômeno em estudo no ambiente real, com vistas a torná-lo explícito. Portanto, segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo informar a “real

importância do problema e o estágio em que se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto” (Santos, 2000, p. 26).

Dessa maneira, o presente trabalho consiste em um estudo exploratório para responder à questão: o processo da comunicação interna na URESM está estrategicamente direcionado para o alcance de seus objetivos?

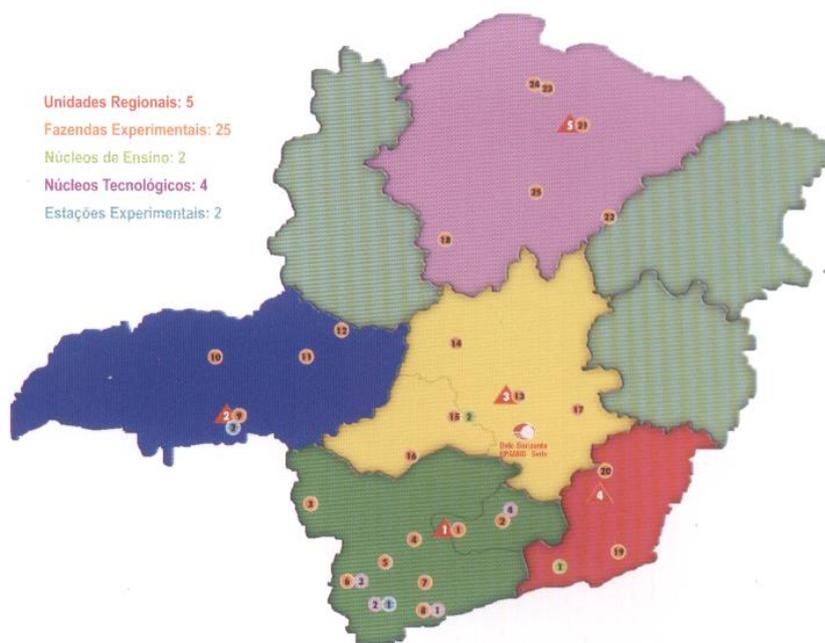


FIGURA 10 Unidades Regionais da EPAMIG.  
Fonte: EPAMIG, 2009b.

#### 4.2 Critérios para seleção da unidade de pesquisa

Delimitou-se como unidade de pesquisa uma empresa pública que atuasse preferencialmente em Lavras. Para este trabalho, foi selecionada a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), Unidade Regional de Pesquisa EPAMIG Sul de Minas (URESMS) Lavras, MG, sediada no campus da Universidade Federal de Lavras. A sua estrutura compreende um

total de oito fazendas experimentais, além de quatro núcleos tecnológicos e uma estação experimental

#### **4.3 População**

A população desta pesquisa constituiu-se de todos os 60 funcionários da Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas.

#### **4.4 Amostragem**

A seleção dos entrevistados consistiu em uma amostragem por conveniência. Segundo Hair Junior et al. (2005), consiste na seleção de elementos de amostra mais prontamente disponíveis para participação em um estudo ou que podem fornecer informações necessárias.

A amostra analisada na pesquisa quantitativa constitui 50% dos funcionários da sede da URESM. Deste percentual, foram inquiridos 30 colaboradores da empresa.

Quanto à pesquisa qualitativa, a população amostrada foi constituída de oito funcionários da URESM, sendo um coordenador de negócio tecnológico, uma coordenadora de difusão e transferência de tecnologia, um laboratorista e cinco pesquisadores.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

A pesquisa foi realizada nos meses de julho e agosto de 2009, na empresa acima mencionada, de acordo com o seguinte itinerário:

- agendamento inicial da visita exploratória: primeiramente, foi feita uma visita informal à empresa selecionada, para pedir autorização para a realização da pesquisa e informar sobre o escopo do trabalho. Após ter recebido autorização para a realização da pesquisa, foi

enviada à mesma a correspondência explicitando os objetivos do trabalho;

- identificação dos respondentes do questionário: nas primeiras visitas feita à empresa o pesquisador obtém uma visão geral da mesma e identifica os respondentes do questionário a ser aplicado. Neste caso, foram identificados como respondentes os funcionários efetivos da UREPSM que desempenham as suas atividades na sede da unidade regional, ou seja, em Lavras;
- aplicação do questionário: o questionário foi aplicado a 30 funcionários efetivos da URESM, a fim de captar o máximo de dados possíveis a respeito da comunicação interna na empresa. A presença do pesquisador não foi necessária durante o preenchimento do questionário.

Importa referir que o questionário aplicado (Anexo 1) tinha 21 questões que procuravam avaliar o sistema de comunicação interna numa empresa pública.

Para identificar o perfil dos respondentes foram utilizadas as seguintes variáveis relacionadas aos dados demográficos: idade, sexo, renda familiar, escolaridade e estado civil, além, do cargo e da área de trabalho

Para analisar e avaliar o sistema de comunicação em empresa pública, foram usadas as seguintes variáveis: alguém diz como o trabalho deve ser feito; forma como se diz para que o trabalho seja feito; o papel da comunicação para o atingimento da missão institucional; canais de comunicação interna; troca de informações entre superior e subordinados; acesso à informação institucional; informação institucional; participação em reuniões; liberdade para dar opiniões; mecanismos para receber críticas e sugestões; tratamento dado às críticas e sugestões; comunicação entre trabalhadores; troca de informações sobre

trabalho; trabalho depende da colaboração e comunicação interna na empresa. Importa salientar que estas variáveis foram mensuradas com base em uma escala de cinco pontos (Anexos).

- Realização de entrevistas: além do questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que, segundo Alencar & Gomes (1998), consistem na técnica mais utilizada em pesquisas sociais, podendo ser combinadas com outras técnicas. Na entrevista, é utilizado um questionário com roteiro pré-estabelecido e perguntas abertas com base nos objetivos da pesquisa.

Durante a fase de coleta de dados no campo, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas logo após a sua realização, de acordo com recomendações de Robson (1993 apud Yamauchi, 2003). O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 45 minutos. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas, uma com o coordenador de negócio tecnológico, a coordenadora de difusão e transferência de tecnologia, um laboratorista e cinco pesquisadores.

- Uso de documentos: para Godoy (1995b), a palavra documento deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos, estatísticos ou iconográficos. Uma das vantagens desse tipo de pesquisa é que ele permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico, por não estarem mais vivas ou por estarem distantes. Além disso, os documentos constituem uma fonte não reativa; as informações nele contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo.

De acordo com a mesma autora, uma das dificuldades desse tipo de pesquisa é o fato de muitos documentos não terem sido produzidos com o propósito de fornecer informações com vista à investigação social, o que possibilita vários tipos de vieses.

A pesquisa documental consistiu no levantamento e na sistematização de informação contida nos documentos de comunicação escritos pela empresa, nomeadamente: **Planejamento estratégico**, **Epamig notícias** (jornal impresso, trimestral, direcionado ao público interno e externo), **Epamigos** (jornal impresso, mensal para público interno), **jornal mural** (jornal na parede de atualização diária, dirigido ao público interno), **Informe Agropecuário** (revista técnico-científica para divulgação das tecnologias geradas e/ou adaptadas pelos programas de pesquisa), **boletins técnicos**, **circulares técnicas** e **panfletos**.

Laville (1999) afirma que documentos podem ser algo mais que um pergaminho poeirento: o termo designa toda fonte de informação já existente; além dos documentos impressos, podem-se extrair informações de recursos audiovisuais ou, mesmo, em vestígios deixados pelo homem. Para esta autora, pouco importa a forma do documento. Uma vez descobertos os dados, cabe ao pesquisador fazer uma triagem, criticá-los, isto é, julgar sua qualidade em função das necessidades da pesquisa, codificá-los ou categorizá-los. No entanto, Laville (1999) alerta que embora se deva considerar a importância dos documentos nas pesquisas, não se deve descartar, como recurso direto, as pessoas, as quais constituem, frequentemente, a melhor fonte adaptada às necessidades de informação do pesquisador.

#### **4.6 Tratamento estatístico, interpretação e análise de resultados**

Analisar as evidências de um estudo de caso consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou reagrupar os dados, tendo em conta proposições iniciais do estudo. Nos casos em que o tema da pesquisa conduz

para dados qualitativos, a análise desses dados, de acordo com Yin (2001), depende do rigor do estilo de pensar pesquisador, da apresentação suficiente de evidências e da análise cuidadosa de interpretações alternativas.

Para Martins (2004), a variedade do material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva. Esta autora reforça que a intuição mencionada aqui não se trata de um dom, mas uma formação teórica e de exercícios praticados pelo pesquisador. Na metodologia qualitativa, a pesquisa depende, fundamentalmente, da competência teórica e metodológica do cientista.

A sistematização e a análise das informações coletadas foram feitas após cada etapa do trabalho de campo, consistindo na checagem de todo material coletado, o que permitiu a orientação e a realização das entrevistas seguintes.

As informações coletadas foram sistematizadas da seguinte maneira: após a transcrição das entrevistas, as informações foram sistematizadas e separadas segundo as respostas de cada entrevistado. Posteriormente, foram analisadas por similaridade de respostas.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados utilizando-se o Software Statistical Package for the Social Science (SPSS) 12.0. Segundo Hair Junior et al. (2005), o SPSS é um pacote de software estatístico que oferece procedimentos estatísticos como as técnicas estatísticas multivariadas. Concretamente, foi feita a distribuição de frequências que, segundo Levin (1985), auxilia o pesquisador a transformar os dados brutos num conjunto de mensurações organizadas e dotadas de sentido.

Para Freud & Simon (2002), a distribuição de frequências permite agrupar um conjunto de dados em certo número de classes, intervalos ou categorias, favorecendo a visualização e a interpretação de informações úteis às tomadas de decisões.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente análise foi estruturada considerando-se a necessidade de responder aos objetivos específicos: identificar o perfil dos autores do processo comunicativo; conhecer o sistema de comunicação existente na empresa pública; analisar as relações interpessoais; identificar os canais de comunicação interna mais utilizados em uma empresa pública para efetivação do trabalho e identificar os fluxos de comunicação predominantes numa empresa pública.

### 5.1 Perfil dos respondentes

Foram recebidos e processados 30 questionários aplicados aos trabalhadores da sede da URESM nos diversos setores da empresa. Quanto ao perfil dos respondentes, foram obtidos os seguintes resultados:

- Sexo dos trabalhadores entrevistados: tal como na pesquisa realizada por Medeiros (2006), houve predomínio de respondentes do sexo masculino (66,7%), conforme ilustrado na Tabela 1.

TABELA 1 Sexo dos trabalhadores entrevistados.

Sexo	Frequência	Porcentagem (%)
Masculino	20	66,7
Feminino	10	33,3
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

- Idade dos trabalhadores entrevistados: com relação à faixa etária, 50% dos entrevistados têm mais de 45 anos de idade, seguidos de idade compreendida entre 41 a 45 anos (20).

TABELA 2 Idade dos trabalhadores entrevistados.

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
De 26 a 30 anos	3	10
De 31 a 35anos	3	10
De 36 a 40 anos	3	10
De 41 a 45 anos	6	20
Mais de 45 anos	15	50
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

- Escolaridade dos trabalhadores entrevistados: os dados da Tabela 3 mostram que 86,7% dos trabalhadores têm nível superior de escolaridade. Destes, a maioria, 40%, são doutores; 13,3% são mestres e 33,3% têm ensino superior.

Na opinião dos respondentes, a maioria dos trabalhadores da sede da URESM são doutores porque:

*A pesquisa é feita por pessoal com alto treinamento porque as fontes financiadoras não “permitem” coordenadores de projetos que não tenham doutorado (respondente-001).*

*Se você mandar para a Fapemig uma pessoa que só tem mestrado, por exemplo, ele nem é julgado. A pessoa, só com graduação, ela não faz pesquisa. Normalmente, ela conduz pesquisa. A gente já não contrata mais somente na área gerencial. O coordenador do projeto, por exemplo, tem que ter pelo menos doutorado com certa experiência. Não adianta doutor sem experiência. Não passa não*

TABELA 3 Escolaridade dos trabalhadores entrevistados.

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Ensino médio	4	13,3
Ensino superior	10	33,3
Mestrado	4	13,3
Doutorado	12	40
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

- Cargo dos trabalhadores entrevistados: os dados da Tabela 4 mostram que 53,3% dos entrevistados têm o cargo de pesquisador, seguidos de 10% com o cargo de auxiliar administrativo. Também 10% dos entrevistados têm o cargo de laboratorista.

TABELA 4 Cargo dos trabalhadores entrevistados.

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Não informou	1	3,3
Agente administrativo	2	6,7
Auxiliar administrativo	3	10
Auxiliar de laboratório	3	10
Técnico de laboratório	1	3,3
Assessor técnico	1	3,3
Secretária	1	3,3
Supervisor	1	3,3
Pesquisador	16	53,3
Gerente	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

- Área de trabalho dos trabalhadores entrevistados: a maioria dos trabalhadores entrevistados, 66,7%, atua na área de pesquisa, seguida de 23,3% de entrevistados que atuam na área administrativa. Grande parte dos respondentes trabalha na área de pesquisa pelo fato de a EPAMIG ser uma das maiores empresas de pesquisa no estado de Minas.

TABELA 5 Área de trabalho dos trabalhadores entrevistados.

Área de trabalho	Frequência	Percentagem (%)
Pesquisa	20	66,7
Área administração	7	23,3
Secretaria	1	3,3
Gerência	1	3,3
Não informou	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

- Tempo de trabalho dos trabalhadores entrevistados: 26,7% dos respondentes têm até 5 anos de experiência de trabalho na empresa; 16,7%, de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos; 13,3%, de 6 a 10 anos e de 25 a 30 anos; 10% têm mais de 30 anos de experiência.

TABELA 6 Tempo de trabalho dos trabalhadores entrevistados.

Idade	Frequência	Percentagem (%)
Não informou	1	3,3
Até 5 anos	8	26,7
De 6 a 10 anos	4	13,3
De 11 a 15 anos	5	16,7
De 16 a 20 anos	5	16,7
De 25 a 30 anos	4	13,3
Mais de 30 anos	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados é composta por homens com mais de 45 anos de idade e alto nível de escolaridade (doutorado). A maioria (53,3) tem o cargo de pesquisador e atua na área de pesquisa (66,7%), com até cinco anos de experiência de trabalho na empresa (26,7%).

## 5.2 Comunicação interna na URESM

Na visão dos funcionários da sede da URESM, a comunicação interna é aquela que:

*trata de relações entre pares, entre pesquisadores, pesquisadores entre pares e superiores com chefes e ela ocorre de diversas formas. Por exemplo, a comunicação técnica: forma que a gente lida com os nossos gerentes; comunicação administrativa: relacionamento do pesquisador com o seu chefe técnico, com o seu chefe administrativo; cumprimento de normas, você recebe informação de como fazer alguma coisa”* (respondente 001).

*Comunicação interna seria existir algumas informações que são difundidas pela empresa ou que são geradas dentro da empresa e que é comunicada aos outras pessoas da empresa* (respondente 005).

*A comunicação interna é aquela que visa os próprios membros da empresa. A comunicação entre os trabalhadores da empresa* (respondente 003).

O discurso dos entrevistados remete ao que autores, como Bahia (1995), mencionam sobre a comunicação interna, que é um modo de difundir, entre os empregados, a realidade da empresa, de ampliação de laços de identidade funcional e prestação de informações e deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e a ação da empresa.

### **5.2.1 Assessoria de comunicação (atividades desenvolvidas na área de comunicação interna)**

A assessoria de Comunicação (Ascom) da EPAMIG é subordinada à presidência da empresa, em Belo Horizonte. Na opinião do empregado, a assessoria de comunicação, *é só em Belo Horizonte, para a empresa inteira é só em Belo Horizonte. Todo material, tudo que é feito é feito por Belo Horizonte, não pelos centros* (respondente 006). *Nessa área nós somos bem falhos. Estamos começando a estruturar isso através Internet. Ta começando a desenvolver nesta parte.*

A assessoria de comunicação *é só preocupação da diretoria da empresa* (respondente 001). Ainda de acordo com o mesmo, a assessoria de comunicação *ela se preocupa com essa comunicação externa. Divulgar o nome da empresa, a marca, mostrar a cara da empresa para fora, mais para fora. O objetivo maior é o externo.*

Na URESM não tem assessoria de comunicação, mas sim a coordenação de difusão e transferência de tecnologia, que desenvolve atividades ligadas a eventos, publicações e venda de publicações. Além disso, tem uma jornalista que cobre toda a região Sul de Minas. *Ela prepara todas as matérias e divulga* (respondente 002). *Agora tem uma jornalista... Quando a gente faz uma atividade, ela prepara uma matéria e divulga. Quase todo dia ela ta divulgando uma reunião, uma resolução, alguma informação que foi gerada numa reunião. Então, ela faz uma notícia e, então, todos ficam sabendo também, mas, na unidade, no Sul de Minas, no caso. Mas, o presidente não conseguiu montar uma estrutura assim formal. É uma coisa que acontece informalmente* (respondente 002).

Segundo Bahia (1995), a assessoria de comunicação tem como tarefa orientar a empresa sobre o que convém e o que não convém informar, tendo por princípio dizer a verdade. As assessorias são, em geral, de comunicação (mais ampla, abrangendo meios impressos e audiovisuais, relações públicas,

mercadologia, publicidade, etc.) ou de imprensa (mais restritas, sem vínculos com relações públicas, mercadologia e publicidade). A assessoria é o serviço que, na organização empresarial, distribui as informações para o público interno e externo, orientando o fluxo da fonte para os veículos e destes para a fonte, por meio de acompanhamento de notícias.

A comunicação não é só tarefa de especialistas. Ela é assunto de todos e em todos os momentos, desde o staff de direção que determina a política de comunicação até o chão de fábrica. Dentro dessa política, o papel do profissional de comunicação é analisar os fenômenos de comunicação, orientar e formar as pessoas, com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um e dos grupos (Vigneron, 2000).

Como alerta Lehnisch (1985, p. 12 apud Vigneron, 2000) muitos pensam que o problema de comunicação é resolvido com a criação da assessoria de comunicação, que dá a ela alguns efeitos tecnológicos. De acordo com o autor, um dos grandes perigos é que a comunicação e as relações humanas se tornam exclusivamente assunto de especialistas, mas *Convém estar convencido de que as relações humanas são da responsabilidade de cada um. O especialista é um simples catalisador desta comunicação.*

### **5.2.2 Estratégias para melhorar a comunicação interna e criar imagem positiva junto ao público interno**

Neste item foi solicitado aos empregados que mencionassem as estratégias utilizadas pela empresa para melhorar a comunicação interna e criar uma imagem positiva junto ao público interno. Na opinião destes, as estratégias utilizadas são: comunicar melhor internamente; relacionamento da diretoria com os funcionários; divulgar melhor o que está acontecendo para ter maior transparência das suas atividades; realização de reuniões; melhorar as condições de trabalho; melhorar as condições de salário; melhorar as condições de veículos para as viagens; melhorar a segurança no trabalho; melhorar a transparência nas

suas atividades; transparência na tomada de decisão; bom ambiente de trabalho interno; divulgar resultados da pesquisa; realização de eventos (dias de campo) para levar à sociedade, de maneira geral, o que a empresa faz e os resultados da tecnologia gerada; publicações de artigos científicos, circulares técnicas; participação em eventos, como congressos e simpósios; buscar objetividade, rapidez no processo de quem está convocando e a resposta de quem está recebendo e confraternização entre os funcionários.

Importa referir que apenas um (3,3%) respondente afirmou que a empresa nada tem feito para melhorar a comunicação interna e criar uma imagem positiva na empresa porque *Essa é uma grande falha nossa, da própria empresa* (respondente 001).

Na análise do discurso dos empregados é possível perceber que a URESM preocupa-se em projetar uma imagem positiva junto ao público interno, visto que, hoje em dia, eles são fundamentais na formação da imagem na instituição onde trabalham. Além disso, a comunicação interna se tornou uma ferramenta estratégica para as empresas e instituições e, para que elas perseverem nos mercados globais, são necessárias a participação e a contribuição dos seus funcionários. Segundo Aquino (1998, p. 35), Qualquer organização que pretenda ser proativa deve ter verdadeiro interesse em conhecer o que os seus públicos pensam sobre ela.

Os resultados da pesquisa apontam, ainda, para as seguintes evidências: a imagem projetada é reconhecida pelo público interno e a imagem da empresa está enraizada nos valores, crenças que os trabalhadores têm sobre a mesma. Tal constatação é corroborada quando autores, como Barick & Kotler (1991), consideram uma imagem como sendo a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. Adquire-se imagem positiva, sobretudo em função dos atos reais da organização, se a imagem deve possuir credibilidade,

deverá estar enraizada no comportamento real da organização e não somente em palavras (Kotler, 1988, p. 141).

### 5.2.3 Importância da comunicação

Os dados da Tabela 7 mostram a percepção dos entrevistados com relação à importância da comunicação entre trabalhadores da URESM para que a empresa atinja a sua missão institucional. Para a maioria dos entrevistados (66,7%), a comunicação entre trabalhadores, entre departamentos, é muito importante para que a empresa atinja a sua missão; 30% disseram que a comunicação é importante e 3,3% responderam que a comunicação é mais ou menos importante.

TABELA 7 Importância da comunicação para o atingimento da missão institucional.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Dispensável	0	0
Pouco importante	0	0
Mais ou menos importante	1	3,3
Importante	9	30
Muito importante	20	66,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

As estruturas organizacionais, sejam elas públicas ou privadas, com seus tamanhos variáveis, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, precisam se comunicar, para a própria sobrevivência.

Tal constatação é corroborada quando alguns autores consideram a comunicação que as organizações estabelecem com seus públicos como sendo indispensável para o atingimento dos seus objetivos decorrentes de planejamentos formais ou informais. Segundo Torquato (2002, p. 54), a missão básica da comunicação é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de

um clima positivo, propicio ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos.

Portanto, as ações comunicativas, tratadas com a sua devida importância e desenvolvidas por profissionais gabaritados para efetuar articulação destas com os objetivos mercadológicos da organização, podem vir a auxiliar sobremaneira para que os objetivos de empresas sejam alcançados.

#### **5.2.4 Benefícios da utilização da comunicação interna eficiente**

Ao falar nos benefícios de se ter uma comunicação interna eficiente e de credibilidade, Fonseca (1991) afirma que a empresa só tem a ganhar, pois elimina uma série de dificuldades em implantar sugestões inovadoras. Entre as vantagens ocasionadas pela utilização da comunicação ampla, há o aumento da cooperação, diminuição da hostilidade e ressentimentos, aumento da confiança e do conhecimento e respeito mutuo (Fonseca, 1991, p. 54).

Foi perguntado aos trabalhadores quais os benefícios da prática de uma comunicação interna eficiente para a empresa e para os trabalhadores de uma maneira geral. Os benefícios identificados pelos entrevistados foram: fluidez, agilidade, efetividade no trabalho, facilidade na implementação da pesquisa, facilitação dos resultados da pesquisa, elevação do moral dos empregados, valorização da empresa, troca de ideias com os colegas e ter maior união. Em suma, na opinião do empregado, *Sem comunicação não tem como* (respondente 006).

#### **5.2.5 Vestindo a camisa da EPAMIG**

Quando se perguntou aos trabalhadores se eles se sentiam responsáveis pelo sucesso ou insucesso da empresa. Todos os respondentes disseram que **sim** porque:

*Sempre pelo sucesso e insucesso da empresa. A gente tem consciência de que a empresa somos nós. Se a gente não vestir a camisa mesmo da empresa, a empresa realmente não anda. A gente tem críticas com relação a determinadas formas de a empresa trabalhar, mas, infelizmente, são normas de governo. De uma maneira geral, o moral do pessoal é muito bom e a gente tem muita satisfação de trabalhar* (respondente 001).

*O pesquisador, qualquer funcionário é importante no contexto e ele é responsável pelo sucesso ou insucesso. Daí ele faz igual de si, dá o melhor de si para que a empresa cumpra o seu papel na sociedade* (respondente 003).

*Sim, com certeza, é lógico. O sistema todo é feito por cada um, cada um com sua responsabilidade, senão não vai ter somatório no final* (respondente 006).

*Essa é uma grande luta nossa. Sabe, a gente percebe que os pesquisadores sim, eles sentem muito bem que é analisada a importância do trabalho feito para o sucesso da instituição, que é a cara da empresa. São os pesquisadores que geram a tecnologia e colocam isso para fora* (respondente 002).

*A gente, direta ou indiretamente, carrega isso, com certeza. Quando nós fazemos um trabalho que dá uma boa repercussão, a gente sente também que o trabalho valeu a pena* (respondente 007).

*Ah, qualquer um se sente porque se a gente faz parte dela. Por isso, a gente tá procurando fazer a nossa parte até trazer material para trabalhar porque se não a EPAMIG não funciona mais. Mas, assim, eu acho bonito quando a gente vai para o dia de campo, a gente explica como a pesquisa está sendo feita, quais são os resultados. O agricultor, ele fica, se sente, assim muito valorizado* (respondente 005).

Apenas um respondente respondeu que se sente apenas responsável pelo sucesso da empresa porque *Sim, pelo sucesso. Porque eu acho que sou uma boa*

*funcionária, que colaboro muito para o desenvolvimento da empresa e eu me sinto como fazendo parte desse sucesso* (respondente 004).

### **5.2.6 Orgulho de trabalhar na EPAMIG**

Os trabalhadores da EPAMIG sentem-se orgulhosos de trabalhar na empresa. É o orgulho por fazer parte de uma das maiores empresas de pesquisa do estado de Minas Gerais, que gera e adapta tecnologia para o agronegócio mineiro. Os empregados afirmaram que sentem orgulho de trabalhar na EPAMIG porque:

*O trabalho na EPAMIG é muito gratificante* (respondente 001).

*É uma empresa muito boa, o clima de trabalho é bom e eu faço o que eu gosto e sinto orgulho de trabalhar aqui* (respondente 004).

*Sim, desde o tempo que eu fazia graduação. Eu conheci através de um primo que ia comprar semente numa fazenda experimental da EPAMIG. Então, eu gostava do ambiente de trabalho, do trabalho em si que era realizado. Então, qualidade do trabalho é muito boa aqui na empresa* (respondente 007).

*A minha vida foi feita aqui. Por isso eu fiz tudo de mim por ela e pelo produtor. Estou muito feliz* (respondente 003).

*Eu sempre digo isso, que a EPAMIG é dos melhores locais que se tem para se trabalhar. A única questão que pessoal reclama muito é a questão do salário. Mas, fora isso, o ambiente de trabalho é muito bom, a gente faz o que a gente gosta. Trabalhar com pesquisa é muito bom, a gente tem uma liberdade de atuar, você tem controle, você tem liberdade para criar, para desenvolver uma pesquisa. Você pode você viajar, você conhece pessoas, você participa em congressos nacionais, a gente participa em congressos internacionais. Então, você tem um campo de atuação muito bom e cresce profissionalmente* (respondente 002).

### 5.3 Relações interpessoais

Neste item foram analisados aspectos que ajudam a compreender o nível ou o grau de comunicação entre os trabalhadores, o relacionamento e o sentimento de interdependência na execução de trabalho na URESM, além da clareza quanto ao objetivo da empresa.

#### 5.3.1 Comunicação entre trabalhadores (comunicação interpessoal)

Como se observa nos dados da Tabela 8, 46,7% dos entrevistados afirmaram que a comunicação entre trabalhadores da URESM é média; 40% informaram que a comunicação interpessoal é boa e 3,3% consideram a comunicação muito boa. Em contrapartida, 10% afirmam que a comunicação entre trabalhadores é ruim.

TABELA 8 Comunicação entre trabalhadores.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Muito boa	1	3,3
Boa	12	40
Média	14	46,7
Ruim	3	10
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

#### 5.3.2 Troca de informações sobre trabalho

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem utilizadas nas tomadas de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só por meio de uma comunicação interna eficiente é que acontece a troca de informações (Melo, 2006).

De acordo com os dados da Tabela 9, 23,3% dos respondentes trocam informações com 6 a 10 pessoas; 30% disseram que trocam informações com 1 a 5 pessoas; outros 30% dos entrevistados disseram que trocam informações com

mais de 20 pessoas; 10% de entrevistados troca informações com 16 a 20 pessoas e para 6,7% dos participantes da pesquisa, com 11 a 15 pessoas.

TABELA 9 Troca de informações sobre trabalho.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
1 a 5 pessoas	9	30
6 a 10 pessoas	7	23,3
11 a 15 pessoas	2	6,7
16 a 20 pessoas	3	10
Mais de 20 pessoas	9	30
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

### **5.3.3 Trabalho em equipe**

Sobre o trabalho em equipe, houve predomínio de entrevistados que disseram que o seu trabalho depende de outras pessoas para que possa ser executado, somando 86,7%, conforme apresentado na Tabela 10. Deste percentual, 46,7% responderam que dependem de até 5 pessoas para que o seu trabalho seja feito; 16,7% disseram que a sua equipe varia de 6 a 10 pessoas; 16,7% disseram que a execução do trabalho depende de uma equipe de mais de 20 pessoas; 6,7% disseram que depende de uma equipe de 16 a 20 pessoas e apenas 13,3% dos entrevistados disseram não depender de outras pessoas para executarem o seu trabalho.

Tais dados nos remetem a ideias defendidas por Ruggiero (2009), quando ele menciona da necessidade de incentivar o trabalho em equipe por meio de uma postura de empatia e cooperação, eliminando os afastamentos e falhas na comunicação. Em outras palavras, o envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional, desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal, é condição imprescindível ao bom andamento da organização (Melo, 2006).

TABELA 10 Trabalho em equipe.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Não depende de outras pessoas	4	13,3
1 a 5 pessoas	14	46,7
6 a 10 pessoas	5	16,7
11 a 15 pessoas	0	0
16 a 20 pessoas	2	6,7
Mais de 20 pessoas	5	16,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

### **5.3.4 Clareza com relação ao objetivo, missão da EPAMIG**

Os dados mostram que os trabalhadores da URESM conhecem os seus papéis dentro da empresa, contribuindo, dessa forma, para um ambiente favorável à comunicação eficaz. Os objetivos citados pelos respondentes da pesquisa foram: desenvolver e adotar tecnologia gerada pela pesquisa; gerar tecnologia para o produtor rural; gerar conhecimentos, pesquisas e desenvolvimento tecnológico para o produtor e para a cadeia produtiva do agronegócio mineiro; pesquisa para o agricultor; realizar pesquisa da atividade agropecuária e levar essa pesquisa até o produtor para que possa haver um maior desenvolvimento da agricultura do Sul de Minas, através de apoio da extensão rural e, ainda, fazer pesquisa, visando o desenvolvimento tecnológico, agrícola e pecuário para o estado de Minas.

O discurso dos entrevistados reforça a visão de autores como Certo & Peter (1993) de que a missão organizacional formalmente expressa facilita o sucesso organizacional, pois ela ajuda a concentrar esforços das pessoas para uma direção comum, assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, é a base lógica geral para alocar recursos organizacionais, estabelece áreas amplas por tarefas dentro da organização e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

#### 5.4 Canais de comunicação interna

Segundo Du Brian apud Melo (2006), além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens, incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos.

A URESM, como qualquer organização, dispõe de canais de comunicação interna para a efetivação do trabalho, como intranet/internet, conversa direta, reuniões, mural ou quadro de avisos, relatórios gerenciais, informais e revistas, conforme ilustrado na Tabela 11.

TABELA 11 Canais de comunicação interna.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Intranet/internet	25	83,3
Conversa direta	16	53,3
Reuniões	25	83,3
Quadro de avisos	5	16,7
Relatórios gerenciais	7	23,3
Informalmente	7	23,3
Revistas	3	10

Fonte: dados da pesquisa

Com relação aos canais mais utilizados na empresa, foram obtidos os seguintes resultados: intranet/internet (83,3%), reuniões (83,3%), conversa direta (53,3%), relatórios gerenciais (23,3%), comunicação informal (23,3%), mural ou quadro de avisos (16,7%) e revistas (10%)

Além destes canais de comunicação interna, os entrevistados informaram que a comunicação interna também é feita por meio de informativos produzidos pela empresa, como os já citados **Epamig notícias**, **Epamig Informa**, **Epamigos** e **Epamig News**.

#### 5.4.1 Internet/intranet

**Quanto à** classificação dos canais de comunicação mais utilizados na empresa para a efetivação do trabalho, todos os funcionários entrevistados consideram a **internet como o canal mais importante** porque:

*Internet é mais importante. A rapidez, a rapidez de dar a informação (respondente 003).*

*Mais importante hoje é via internet, que é o que tem uma rapidez maior. Ele atinge muito mais rápido (respondente 002).*

*Por que o e-mail eu acho mais fácil. Ninguém garante que eu vou passar no painel e vou parar para ler. Agora, e-mail todo dia a gente tem certa obrigação de abrir o e-mail e olhar (respondente 004).*

A teoria apontou que internet e intranet são as tecnologias que provocam mudanças nas relações humanas, na comunicação interpessoal, na comunicação interna e externa, no ensino e no trabalho. Internet e intranet liberam da relação presencial e permitem ao homem e as organizações vencerem a distância, o espaço e o tempo. Assim, Cairncross (apud Vegneron, 2000) destaca três aspectos que mostram a importância da internet: seu alcance global, sua capacidade em fundir as capacidades da televisão e do telefone e seu estímulo à inovação.

Já a intranet, na visão de Germain (apud Vigneron, 2000), responde a cinco tipos de necessidades fundamentais para o bom funcionamento da empresa: a troca de informações, o *management* dos conhecimentos, a comunicação nos dois aspectos de transmissão e de troca a distância, a busca de informação e a realização de projetos comuns pela criação de groupware.

#### 5.4.2 Conversa direta

Os dados da Tabela 11 informam que 53,3% consideram a conversa direta como um dos canais de comunicação interna utilizados pela empresa na efetivação do trabalho.

Estes dados mostram a importância da conversa direta (comunicação face a face) nos relacionamentos e na cultura organizacional. Segundo Pretto, citado por Medeiros (2006), a interação face a face possibilita receber e dar feedback, o que permite o monitoramento e a intervenção sobre manifestações e expressões do sujeito participantes da relação comunicacional.

Nesse tipo de comunicação que geralmente acontece por meio de diálogos, reuniões, seminários ou grupo de trabalho, é possível perceber, por exemplo, mediante o uso da linguagem verbal ou não-verbal, as manifestações dos atores do processo comunicacional.

#### 5.4.3 Comunicação informal

Na opinião do empregado, a comunicação informal *é um assunto que ocorre em toda empresa. Tem um termo chamado rádio corredor: determinados assuntos você fala para um e a coisa se espalha* (respondente 001). Segundo ele, *toda instituição tem. Vai acontecer isto, vai acontecer aquilo, nós vamos ter um aumento na empresa, não, o aumento vai ser de 30%. Muitas vezes, essa informação demora a chegar* (respondente 002).

Foi solicitado aos entrevistados que mencionassem as vantagens e as desvantagens da comunicação informal. Na opinião destes, as **vantagens comunicação informal** são: *Quando você quer que uma coisa ocorra, chegue rápida mesmo é só falar para a pessoa certa que você sabe onde vai chegar* (respondente 001).

As **desvantagens da comunicação informal** na opinião dos empregados são: *às vezes as pessoas ouvem uma coisa que entendem de uma*

*forma e espalham um assunto errado, espalham um boato, vamos dizer assim, que, às vezes, não tem nada a ver da forma que está acontecendo. É uma coisa, um fato comprometedor* (respondente 001).

Sistema de comunicação informal é aquele que emerge das relações sociais entre os membros de uma organização. Embora não apareça na estrutura formal, desempenha papel preponderante na organização. Os principais meios de comunicação informal mais citados foram: a conversa, o murmúrio, os rumores e a rede de boatos (Kunsch, 1986, 2003).

Um dos aspectos negligenciados da comunicação gerencial refere-se ao canal informal da comunicação. Para Argyris et al. (1999), é impossível fugir ao fato de que, como divulgadora de notícias e boatos entre executivos e supervisores, a rede informal frequentemente afeta os interesses da gerência. Ainda de acordo com os mesmos autores, alguns a consideram com um mal, isto é, uma fonte contínua de problemas, que espalha boatos, destrói a moral e reputação, levando a ações irresponsáveis e de desafio a autoridade. Por outro lado, a rede informal é considerada uma coisa boa, pois atua como válvula de escape e espalha as notícias rapidamente. Além disso, há quem a considere uma bênção muito controvertida.

Seja considerada a rede formal uma vantagem ou uma desvantagem, é importante que os executivos tentem compreendê-la, pois, embora ninguém consiga controlá-la, poderão influenciá-la. Além disso, já que ela é inevitável, é importante que aprendam a conviver com ela.

#### **5.4.4 Reuniões**

Um dos canais muito utilizados nas organizações são as reuniões. Normalmente caracterizadas como o canal de comunicação oral, elas podem desempenhar melhor o seu papel se forem bem conduzidas (Lima-Araujo, 1999).

Com relação às reuniões, 63,3% disseram que, às vezes, elas acontecem; 23,3% responderam que elas acontecem frequentemente; 6,7% informaram que elas sempre acontecem e também 6,7% dos entrevistados responderam que elas quase nunca acontecem.

TABELA 12 Reuniões com participação de todos os funcionários.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Quase nunca	2	6,7
Às vezes	19	63,3
Frequentemente	7	23,3
Sempre	2	6,7
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

Na URESM, as reuniões são setoriais, ou seja, são realizadas por setor de atividade, como, por exemplo, reunião de grupo de pesquisadores, reunião de pessoal da área administrativa, etc., objetivando a divulgação de informações relevantes para empresa e questões ligadas à vida dos funcionários, tais como as reivindicações dos funcionários e o problema de salários: *Durante o ano, nós temos reuniões que são específicas, de cada realidade, de cada centro, de cada fazenda experimental. Aqui nós temos reuniões com o chefe da área técnica, com o outro chefe administrativo. Então, eu diria que seria de uma forma mensal* (respondente 007).

Portanto, a participação dos funcionários na reunião é restrita, mas, quando o assunto é de interesse geral, normalmente, a participação dos trabalhadores é efetiva: *quando se fala em aumento salarial, normalmente você tem mais uma participação muito efetiva. Quando o assunto não é tão de interesse, aí você não tem uma participação tão efetiva. Mas, normalmente, de 50% a 70% dos trabalhadores participa* (respondente 002).

Na opinião dos respondentes, **nem todos os trabalhadores participam nas reuniões porque** *As reuniões são feitas de acordo com interesse de cada*

um. Não faz sentido eu ir numa reunião que é o que interessa, sei lá, o pessoal de campo. Não faz sentido o pessoal ir à reunião que acerta o projeto de metodologia de pesquisa, entendeu? É de acordo com o interesse de cada um (respondente 006).

Geralmente, em reunião freqüente, mas, assim, não engloba a todos. Às vezes ele precisa de pessoal de campo, pessoal de campo participa. Às vezes ele precisa pesquisadores, pesquisadores participam. Agora, para uma, assim, com todos os funcionários, é mais raro (respondente 004).

#### 5.4.5 Liberdade para fazer sugestões, críticas

A maioria parte dos trabalhadores da URESM sente-se à vontade para expor as opiniões (50%) e 46,7%, às vezes. Apenas um não se sente à vontade para fazer sugestões, críticas, conforme os dados apresentado na Tabela 13.

TABELA 13 Liberdade para fazer sugestões, críticas.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	15	50
Não	1	3,3
Às vezes	14	46,7
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

Com relação às reuniões, foi perguntado aos trabalhadores se eles tinham liberdade para fazer sugestões e críticas. **Os trabalhadores disseram sim:**

*Tem toda liberdade para falar, para denunciar. Normalmente não falam por omissão, mas tem liberdade (respondente 001).*

*Todo mundo fala e até “xinga. Nesse sentido, o diálogo é muito bom, tem bom diálogo. Mas, não tem havido muita possibilidade de ficar falando tudo o que*

*...você pensa não. Já que o pessoal fala muito, então, eu acho que a gente restringe as reuniões, é uma estratégia (respondente 005).*

*Com certeza, todos eles... A gente dá um tempo para discussão e, aí, há participação efetiva de todo mundo (respondente 002).*

*Quando a reunião é tanto de pessoal, de funcionários, assim, administrativos, pessoal de campo, eles abrem no final da exposição a palavra de quem queira se pronunciar. Então, todos têm a liberdade para se pronunciar (respondente 007).*

#### **5.4.6 Mecanismos formais ou informais para fazer sugestões, críticas**

Não existe nenhum mecanismo formal na empresa para receber sugestões e críticas dos empregados. Na opinião dos entrevistados, a forma de comunicação utilizada é o contato direto com o gerente ou reuniões setoriais.

TABELA 14 Mecanismos para fazer sugestões e críticas.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Sim	5	16,7
Apenas para o público em geral	4	13,3
Para clientes	1	3,3
Não	20	66,7
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

#### **5.5 Fluxos de comunicação**

Os fluxos de comunicação conduzem as diferentes informações dentro de uma determinada empresa, nas variadas direções. *São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação* (Torquato, 2002, p. 39). Em termos quantitativos, cerca de 80% a 90% de informação flui através do sistema descendente e entre 10% a 20%, pelo fluxo ascendente

Os dados da Tabela 15 mostram que há predominância do fluxo descendente, ou seja, a comunicação na URESM é mais veiculada de cima para

baixo ou entre superior hierárquico e subordinado, somando 56,7%; para 40% a comunicação é mais veiculada de cima para baixo; para 16,7%, entre superior e subordinado e, para 43,3%, a comunicação é mais veiculada entre áreas distintas.

TABELA 15 Fluxos de comunicação interna.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
De cima para baixo	12	40
Entre superior/subordinado	5	16,7
De baixo para cima	0	0
Entre áreas distintas	13	43,3
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

Quando os trabalhadores foram questionados se eram orientados por alguém para a execução do trabalho, 50% disseram que, frequentemente, alguém diz como o trabalho deve ser feito; 30% disseram que, às vezes, são orientados por alguém para que o trabalho seja feito; 6,7% disseram que sempre é informado como deve ser feito o trabalho. Em contrapartida, 10% informaram que raramente recebem orientação para a realização do trabalho e 3,3% nunca recebem orientação, conforme mostram os dados da Tabela 16.

A análise dos dados da Tabela 16 mostra a existência da comunicação unilateral e do exercício de poder por parte dos superiores. Portanto, fica evidente que a função de chefe tem sido de dizer a seus empregados o que devem fazer e a estes, ouvir e executar. Na visão de Oliveira (2004), os superiores hierárquicos, dentro da estrutura organizacional, têm o poder de mando e coordenação do comportamento dos subordinados interessados que devem estar na efetividade do desempenho das tarefas a eles distribuídas. O autor confirma o que mostra a pesquisa, quando diz que, para exercer esse poder, as pessoas que ocupam uma posição hierárquica superior precisam comandar,

isto é, dirigir e instruir, já que este poder de mando lhes confere importância primordial no exercício da sua autoridade.

TABELA 16 Alguém diz como o trabalho deve ser feito.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Nunca	1	3,3
Quase nunca	3	10
Às vezes	9	30
Frequentemente	15	50
Sempre	2	6,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

### 5.5.1 Método de transmissão de informação

Nas organizações, utilizam-se quase todos os métodos concebíveis de comunicação oral, pictórica, escrita, auditiva, visual ou simbólica. Transmitem-se informações oralmente, em contatos pessoais ou reuniões, por telefone, por filmes. Atualmente, dá-se mais ênfase aos processos escritos, compreendendo mensagens individuais, circulares e boletins, manual do empregado, etc. (Torquato, 2002; Redfield, 1979).

TABELA 17 Maneira como recebe a orientação para o trabalho.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Não informou	2	6,7
Verbalmente pelo gerente	7	23,3
Pelos colegas	6	20
Por escrito pelos colegas	0	0
Através de instruções, ordens, procedimentos	14	46,7
Outros	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados ilustrados na Tabela 17, a maioria dos respondentes (46,7%) recebe orientação para a realização do trabalho por meio de ordens e procedimentos. Para 23,3%, esta orientação é feita pelo gerente e

para 20%, verbalmente, pelos colegas. Apenas 6,7% informaram que a orientação advém de outras formas, como pela diretoria verbalmente e pela forma escrita ou verbal, respectivamente.

### 5.5.2 Acesso a informação institucional

A sociedade da informação traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever desses atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade, inclusive no Estado (Ferreira, 2003).

TABELA 18 Acesso à informação institucional.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	9	30
Não	7	23,3
Às vezes	14	46,7
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao acesso dos trabalhadores da empresa à informação institucional, os dados da pesquisa mostram que: 46,7% às vezes têm acesso à informação; 30% têm acesso e 23,3% não têm acesso (Tabela 18). Quando os respondentes foram questionados sobre a razão do não acesso às informações relacionadas com a empresa, eles afirmaram que **não** têm acesso à informação institucional porque *A comunicação na empresa é falha* (respondente 004).

### 5.5.3 Compartilhamento de informação

Vivemos em um momento sócio-político-econômico em que as relações humanas públicas ou privadas são baseadas em informações que geram conhecimento. Mais do que divulgar uma informação é necessário agregar-lhe

valor e sentido e isso só é possível com o estabelecimento de um processo de comunicação dialógica, que objetiva tanto engajar os tomadores de decisões quanto os executores das decisões, emissores e receptores (Carvalho, 2006).

O discurso dos empregados reforça a valorização do compartilhamento de informações no âmbito organizacional, visando colocar decisões em prática, solução de problemas e implementar as mudanças desejáveis. Portanto, compartilhar informações é a palavra de ordem na nova sociedade da informação (Carvalho, 2006).

Na opinião dos entrevistados, os **benefícios do compartilhamento de informações** são:

*É a forma ideal para que todos cresçam. Se nós trabalhamos aqui, a gente que trabalha em equipe, todos saem ganhando. (...). O benefício é isso aí, é um trabalho com pesquisa confiável, com resultado tão certo para o pessoal.* (respondente 003).

*A vantagem é que você evita especulações, você evita fofocas, você evita 'eu ouvi dizer isto', 'ouvi dizer aquilo'. A partir do momento que as informações são compartilhadas, que são do conhecimento comum, você evita conversas paralelas que levam a outro caminho que não é aquele da verdade (...). Então, eu participo desse ponto de vista: a partir do momento que se tem uma informação, se divulgue aquela informação para que ela seja em todos os níveis, para evitar que essa informação chegue distorcida* (respondente 002).

*Você tem posicionamento muito diferente, sempre ajuda sempre que ocorrer alguma coisa, tem algo a acrescentar, tem algo a melhorar. Quando todo mundo compartilha. cria responsabilidade para todos* (respondente 006).

*Ajuda a sedimentar bem os assuntos. Eu acho isso. Ouvir opiniões diferentes, às vezes, você vai focando mais e, dessa maneira, melhorar (respondente 007).*

*Você tem consciência sobre o que está acontecendo na empresa. A partir do momento que você tem consciência, você pode **trabalhar melhor** (respondente 004).*

*“Quando a gente compartilha mais informações, a gente consegue resolver mais coisas, surgem mais ideias, a gente soluciona novos problemas. As sugestões são sempre enriquecedoras (respondente 005).*

O conhecimento existente internamente na organização vem sendo cada vez mais considerado vantagem competitiva, quando se encontra à disposição de uso de quem e onde for necessário. De nada adianta a organização dispor de conhecimentos importantes se não promove o seu compartilhamento. Em outras palavras, a organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado (Davenport & Prusak, 1998).

#### **5.5.4 Estrutura organizacional**

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo mediante o qual a autoridade é distribuída; as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (Vasconcellos & Hemsley, 1986, p. 3.)

Neste item, foi perguntado aos entrevistados se a estrutura organizacional facilita ou dificulta a comunicação entre os trabalhadores. Dos

trabalhadores entrevistados, seis (93,7%) disseram que dificulta e dois (6,7%) disseram que facilita.

**Dificulta** porque:

*Dificulta Pelo **burocratismo**. A administração da Epamig é feita pelo governo, de poder público. A diretoria é nomeada pelo governo, vários cargos de confiança, os **departamentos têm que seguir regras rígidas** de como fazer as coisas em função das leis, das normas, das regras. Isso realmente dificulta muito. **Coisas que poderiam sair normalmente em 24 horas levam meses**. Se um não autoriza, o outro não autoriza, fica realmente complicado (respondente 001).*

*Geralmente, o pessoal reclama muito o seguinte: **a sede não acompanha a vida das regionais**. A realidade aqui no interior é uma, na capital é outra. Lá, parece que é uma outra empresa, entendeu? Eles não seguem as necessidades nossas, os problemas nossos, entendeu? **A estrutura, assim, do dia a dia tem ainda muito descarte aí, certo? Falta agilidade**, às vezes, para ajudar a gente que mora no interior, entendeu? (respondente 003).*

*Nós ainda temos um pouco de dificuldade em termos de saber o que levar para a pessoa da área administrativa e o que é responsabilidade da área técnica. Então, nós temos aprendido quanto a isso. Acredito que, no futuro, ela vai vir a facilitar, sabe?... Então, a dificuldade maior nossa é separar bem o que é atividade da área administrativa da área técnica (respondente 002).*

**Facilita** porque:

*Atualmente, eu vejo que os e-mails, os meios de comunicação agilizaram muito. Então, assim, a notícia chega muito rápida. Tem um acontecimento lá, em questão de minutos a gente já está sabendo aqui. Então, eu acho que, dessa forma, facilitou muito (respondente 007).*

*Facilita. Facilita porque as fazendas têm muito acesso ao centro e o centro tem muito acesso a Belo Horizonte. De certa forma, facilita sim (respondente 004).*

No caso da URESM, o discurso dos empregados mostra que existem algumas barreiras de ordem cultural e estrutural que dificultam o fluxo livre de informações, devido à complexidade deste setor:

A cultura indica o conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais partilhados pelos membros de uma sociedade (Bernardes & Marcondes, 2004).

O'Dell & Grayson (apud Grotto & Angeloni, 2004) afirmam que a maioria das pessoas tem um desejo natural de compartilhar o que sabem, porém, este desejo natural é impedido por barreiras culturais que a organização cria. Davenport & Prusak (1998) também acreditam que existem muitos elementos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento.

A estrutura organizacional também interfere no compartilhamento de conhecimentos, pois, como afirmam Barlett & Ghoshal (apud Grotto & Angeloni, 2004), as divisões hierárquicas sacrificam a cooperação maior entre as unidades. Quando os empregados são especializados, os relacionamentos formais e as unidades compartimentarizadas, o conhecimento não flui livremente

O discurso dos empregados mostra, ainda, que a URESM, como empresa pública, atende às diretrizes de governo. Weber (1982) afirma que a burocracia, como instrumento de socialização das relações de poder, foi e é um instrumento de poder de primeira ordem para quem controla o aparato burocrático.

Torna-se possível perceber que a existência de hierarquias nas organizações traz complicações na comunicação, pois a própria interação é afetada pela pelo nível hierárquico. Além disso, o conteúdo das informações também está relacionado ao nível hierárquico.

#### **5.5.5 Informação institucional**

Os dados da Tabela 19 demonstram que a maior parte da informação institucional (73,3%) é sobre os objetivos e resultados da empresa, seguido de informação sobre o seu trabalho. Apenas 3,3% da informação institucional é sobre o seu departamento e outros departamentos.

TABELA 19 Informação institucional.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Objetivos e resultados da empresa	22	73,3
O seu trabalho	5	16,7
O seu departamento	1	3,3
Outros departamentos	1	3,3
Não informou		3,3
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

#### **5.5.6 Troca de informações entre superior e subordinado**

A comunicação é o processo por meio do qual uma mensagem é transmitida do emissor para o receptor através de um determinado canal. Quando a comunicação é entre chefe e subordinado, ou seja, segue a cadeia de autoridade, ela é denominada vertical (Vasconcellos & Hamsley, 1986).

Para que a comunicação interna atinja os resultados esperados, ela deve fluir de forma clara entre os cargos, pois isso resulta numa melhor motivação e entendimento geral de quais são os caminhos trilhados e desejados pela organização. Na URESM, com relação à troca de informações entre superior hierárquico e subordinado, observa-se o seguinte: 50%, às vezes, trocam informações; 43,3% frequentemente trocam informações com seus superiores e 6,7% sempre trocam informações, conforme mostram os dados da Tabela 20.

TABELA 20 Troca de informações entre superior e subordinado.

Itens	Frequência	Porcentagem (%)
Às vezes	15	50
Frequentemente	13	43,3
Sempre	2	6,7
Total	30	100

Fonte: dados da pesquisa

Na opinião dos respondentes **há troca de informações entre superior hierárquico e subordinado porque:**

*Aqui tem tudo a ver. Pode falar, não tem problema nenhum* (respondente 003).

*Atualmente, a empresa tem uma política bem, assim, tranquila de relacionamento, de produção, de falar o que tem* (respondente 006).

*O gerente da empresa é bem acessível, a gente não tem problema não* (respondente 004).

*Porque, normalmente, são pares. Existe um relacionamento bom entre o grupo, ou seja, não tem essas dificuldades de tratar com o chefe* (respondente 001).

Porém, na opinião dos trabalhadores da EURSM, eles também têm certas dificuldades para falar com o gerente sobre o trabalho porque:

*Justamente porque não temos muitas reuniões e **ele é muito ocupado**, como vou falar do meu trabalho? Eu teria que agendar, sim. Na verdade, o chefe, coitado, ele vai apagando o fogo, ele fica fazendo o tempo inteiro (respondente 005).*

*A dificuldade que a gente tem hoje é porque **a Epamig está muito demandada**. Então, é tempo mesmo. Hoje, a gente viaja muito... Então, **a dificuldade maior é tempo para se dedicar a atividade de gerência** porque ele também não pode abandonar a sua atividade de pesquisa (respondente 002).*

*Uma dificuldade que a gente, às vezes, tem é o fato de **o chefe viajar muito, tem compromissos, faz muito trabalho**. Então, não pode ser uma coisa urgente, mas, em geral, eu diria que não, essa dificuldade não existe. Muitas vezes, quando a gente precisa entrar em contato com ele, ele não está aqui e a gente tem que aguardar (respondente 007).*

#### **5.5.7 Tratamento dado às sugestões e críticas dirigidas ao superior (fluxo ascendente)**

Na URESM, quanto ao tratamento dado às sugestões e críticas dirigidas ao superior hierárquico da empresa, 40% dos trabalhadores entrevistados disseram que elas são recebidas pelos superiores como contribuição; 23,3% disseram que suas informações são sempre respondidas pelos superiores; 20% dos entrevistados acham que as suas informações merecem sempre atenção e apenas 3,3% dos trabalhadores que participaram da pesquisa disseram que as sugestões e críticas dirigidas ao superior podiam prejudicá-lo. Outros 3,3% disseram que as sugestões e críticas dirigidas ao superior podiam ser malvistas.

TABELA 21 Tratamento dado às sugestões e críticas.

<b>Itens</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Não informou	3	10
Merecem sempre atenção	6	20
São recebidas como contribuição	12	40
São sempre respondidas	7	23,3
São malvistas	1	3,3
Podem lhe prejudicar	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

Na análise dos dados da Tabela 21 fica realçada a valorização do fluxo ascendente de comunicação. Para Torquato (2004), o fluxo ascendente de comunicação deve ser valorizado pelas organizações como forma de promover e sedimentar uma cultura participativa com engajamento positivo no processo decisório.

Tal análise destaca, ainda, a importância do *feedback* na comunicação entre superior e subordinados. Segundo Chiavenato (1999), a retroação é, basicamente, um sistema de comunicação de retorno que visa comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido. Portanto, segundo Lite (apud Lemos, 2006) a comunicação interna não se encerra quando um superior transmite uma mensagem a um trabalhador, e sim quando esse recebe a resposta que a mensagem provocou no receptor.

### **Sugestões dos empregados**

No final da entrevista foi deixado espaço para que os trabalhadores entrevistados fizessem sugestões que eles julgassem importantes para melhorar a comunicação interna. A seguir, destacam-se algumas delas.

*Acho que a primeira coisa para isso é você **ter um departamento ou uma unidade para isso**, que não existe, existe muito rústicamente. Nós temos, por exemplo, as assessorias de comunicação, mas ela trata assessoria de comunicação do presidente, ela fica divulgando a empresa lá fora, mais para fora, não internamente. Então, a Epamig não tem um departamento de comunicação interna (respondente 001).*

***Mais encontros semanais entre pesquisadores já começou, o jornal interno do centro também. Então, a periodicidade dele, entendeu? Reduzir tempo, a periodicidade dele ser mais constante.** Agora, **seminários internos é importante** Nós tínhamos aqui no centro, agora parou, entendeu? (respondente 003).*

*Pela estrutura da empresa é complicado. Esse **jornalzinho seja feito mais rápido**. Às vezes as notícias que chegam são meio atrasadas (respondente 006).*

***Que continue da maneira que está. Eu acho a atual comunicação por e-mail, com jornalista, eu acho a comunicação é suficiente assim, ela é eficiente** (respondente 004).*

***É o feedback, é o retorno.** Eu acho que todo mundo, quando tiver alguma dificuldade ou teve alguma comunicação que não chegou para ele, vem e fala, vem e demonstra o problema. Com críticas construtivas, eu acho que a gente só melhora através*

*de críticas que possam melhorar o processo (...)*  
(respondente 002).

*“Eu acho é, assim, o sistema de comunicação que tem é o e-mail e a intranet. Ela só seria eficiente se a informação fosse levada, se a informação ocorresse. Eu acho que, quanto à informação, a gente fica sabendo pouco sobre as coisas, entendeu? Assim, a gente não recebe, tem uma demanda da chefia e a gente responde, só (...). **Para melhorar, eu acho que aumentando o número de informações mesmo. A forma de comunicação, eu acho, tá boa. Agora, a quantidade, é muito pequena ainda a informação que a gente recebe** (respondente 005).*

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados apresentados pode-se concluir que a maioria dos entrevistados é de homens com mais de 45 anos de idade e alto nível de escolaridade (doutorado). A maioria (53,3%) tem cargo de pesquisador e atua na área de pesquisa (66,7%), com até cinco anos de experiência na empresa (26,7%).

Quanto ao conceito de comunicação interna, a pesquisa mostrou que, na visão dos empregados entrevistados, a comunicação interna é aquela que trata das relações entre os funcionários e a disseminação de informações dentro da organização.

No entanto, as atividades de assessoria de comunicação são desenvolvidas em Belo Horizonte e, segundo o discurso dos empregados, só se preocupa com a diretoria da empresa, tendo como principais atividades de comunicação aquelas que visam o público externo, como eventos, divulgação na mídia (divulgar o nome da empresa, a marca, mostrar a cara da empresa para fora). Os dados mostram que as atividades de comunicação estão centralizadas em Belo Horizonte, sendo um ponto fraco que precisa de correção urgente. Nesse sentido, as propostas são a criação de assessoria de comunicação nas unidades regionais para o melhor cumprimento dos objetivos da organização, a definição de políticas de relacionamento da empresa e a orientação dos funcionários com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um e do grupo. Além disso, os funcionários precisam saber que o trabalho de comunicação é tarefa de todos e em todos os momentos.

As estratégias de como melhorar a comunicação interna e criar imagem positiva junto ao público interno são conhecidas pelos empregados. De acordo com o discurso destes, as estratégias utilizadas pela empresa consistem em: comunicar melhor internamente; bom relacionamento da diretoria com os

funcionários; divulgação interna; realização de reuniões; melhoramento das condições de trabalho; melhoramento das condições de salário; melhoramento das condições de veículos para as viagens; melhoramento da segurança no trabalho; transparência na tomada de decisão; bom ambiente de trabalho interno; divulgação dos resultados da pesquisa; realização de eventos (dias de campo); participação em eventos; publicações de artigos científicos e circulares técnicas e confraternização entre os funcionários. Ressalta-se que a imagem da empresa é muito importante para a sobrevivência da mesma. Para ter uma imagem consolidada é necessário transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da boa vontade da empresa

A contribuição dos empregados para o fortalecimento da imagem da organização é um aspecto positivo no sentido de participação e percepção destes, pois os entrevistados sentem-se orgulhosos de vestir a camisa da empresa. Além disso, os funcionários têm consciência de que as suas ações influenciam os resultados da empresa, o trabalho de toda equipe. Portanto, cada funcionário tem uma determinada função que contribui para o sucesso ou insucesso global da empresa. Em suma, segundo um dos entrevistados, *a gente tem consciência de que a empresa somos nós. Se a gente não vestir a camisa mesmo da empresa, a empresa realmente não anda* (respondente 001).

A comunicação, na percepção dos empregados, é muito importante, para que a empresa atinja os seus objetivos, a sua missão institucional. Isso porque, segundo o discurso dos entrevistados, a utilização da comunicação interna eficiente traz benefícios para a empresa, assim como para os trabalhadores, como: fluidez, agilidade e efetividade no trabalho; facilidade na implementação e nos resultados da pesquisa; elevar o moral dos empregados; valorizar a sua empresa; trocar ideias com os colegas e ter maior união. Sendo assim, em um ambiente organizacional, a comunicação é uma das vias indispensáveis para se ter acesso ao(s) outro(s), constituindo um meio de integrar as partes da

organização, fazendo com que as atividades sejam coordenadas de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

Quanto à comunicação entre trabalhadores (comunicação interpessoal), 46,7% dos entrevistados afirmaram que ela é satisfatória. Também, quando foram analisados os discursos dos entrevistados, percebeu-se que existe um bom relacionamento entre os funcionários. Além disso, os dados confirmam que os trabalhadores da URESM trocam informações sobre trabalho entre si. Nos dias de hoje, a comunicação é imprescindível para uma boa relação entre pessoas. Nas organizações, é a peça chave entre líderes e liderados. Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, pois, se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Sobre o trabalho em equipe, 86,7%, dos entrevistados disseram que o seu trabalho depende de outras pessoas para que possa ser executado. Estes dados mostram que os empregados estão conscientes da importância da colaboração para a consecução dos objetivos organizacionais, já que, hoje, o que prevalece no ambiente organizacional é o trabalho em equipe. Portanto, o principal objetivo da comunicação interna é facilitar as relações e as colaborações dentro das organizações

Com relação à clareza com relação ao objetivo da empresa, os dados mostram que os trabalhadores da URESM conhecem os seus papéis dentro dela, contribuindo, dessa forma, para um ambiente favorável à comunicação eficaz. Os objetivos citados pelos respondentes da pesquisa estão relacionados ao desenvolvimento de pesquisa e à geração e à adoção de tecnologia para o produtor rural, visando desenvolvimento agropecuário do estado de Minas Gerais.

Quanto aos canais de comunicação interna, os mais utilizados pela empresa para efetivação do trabalho são, basicamente, a intranet/internet, as

reuniões e a conversa direta. Além destes canais de comunicação interna mencionados, segundo o discurso dos entrevistados, a comunicação interna também é feita por meio de informativos produzidos pela empresa.

Quanto à classificação dos canais de comunicação interna, o discurso dos entrevistados mostra que a internet/intranet é considerada o canal, ou meio de comunicação interna, mais importante, devido à rapidez e à facilidade de acesso. Pode-se concluir que a URESM valoriza mais a comunicação eletrônica pela facilidade de acesso. A comunicação eletrônica facilita a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo. Entretanto, a comunicação eletrônica não pode ser vista apenas como ferramenta para a realização de operações de forma eficiente, mas como um canal que possibilita que as organizações realizem inovações e desenvolva novas estratégias

Os dados da pesquisa demonstraram que 53,3% dos entrevistados consideram a conversa direta como um dos canais de comunicação interna utilizados pela empresa na efetivação do trabalho. Estes dados mostram a importância da conversa direta (comunicação face a face) nos relacionamentos e na cultura organizacional. Ela significa, principalmente, que as pessoas se comunicam umas com as outras. Sendo assim, apesar da difusão das novas tecnologias de comunicação e informação, aliadas aos benefícios que traz para a vida das organizações, a conversa direta ainda é um grande canal de aproximação social.

Quanto às reuniões, os dados apontam que este é um canal de comunicação interna muito utilizado na URESM. Entretanto, a realização de reuniões com a participação de todos os funcionários, de acordo com os dados da pesquisa, pouco acontecem. Além disso, segundo o discurso dos entrevistados, a participação de todos os funcionários nas reuniões é restrita, pois, elas são setoriais, ou seja, são realizadas por setor de atividade. É um

aspecto que pode ser melhorado por meio da realização de reuniões mensais com a participação de todos os empregados.

A comunicação informal é pouco utilizada pelos empregados da empresa, entretanto, os funcionários percebem que este é um canal existente em qualquer empresa.

No diz respeito à liberdade para fazer sugestões 50% dos trabalhadores da URESM sente-se à vontade para expor as opiniões. Porém, não existe nenhum mecanismo formal na empresa para receber sugestões e/ou críticas dos empregados. É um aspecto negativo que precisa ser melhorado. A proposta é a criação do livro de reclamações e da caixa de sugestões na empresa, direcionados ao público interno, objetivando a retroalimentação.

No que se refere aos fluxos de comunicação interna, na URESM ela é vertical, ou seja, é mais veiculada de cima para baixo ou entre superior hierárquico e subordinado. Estes dados reforçam a ideia de que, em termos quantitativos, cerca de 80% a 90% de informação flui através do sistema descendente e entre 10% a 20% pelo fluxo ascendente.

No entanto, quanto ao tratamento dado às sugestões e críticas dirigidas ao superior hierárquico da empresa (fluxo ascendente), de maneira geral, há retorno da mensagem enviada. Pode-se concluir que a URESM promove uma cultura participativa no processo de tomada de decisão, mediante a valorização do fluxo ascendente de comunicação. A pesquisa de atitude é uma das ferramentas que podem ser utilizadas pela empresa para manter a comunicação ascendente e informar sobre a satisfação dos funcionários a respeito do seu trabalho, do relacionamento com colegas, sobre salários e outros aspectos da organização. As pesquisas de atitudes levam para cima, de forma organizada, informações que a administração da URESM pode aproveitar para consertar os aspectos problemáticos e criar um clima favorável ao desempenho.

Os dados mostraram que os trabalhadores recebem orientação de alguém para que o trabalho seja executado, o que reforça a visão de que a função do chefe é de dizer a seus empregados o que devem fazer e a estes, ouvir e executar. O método de transmissão de informação descendente é mediante instruções, ordens e procedimentos.

Quanto ao acesso dos trabalhadores da empresa à informação institucional, os dados da pesquisa mostram que: 46,7%, às vezes, têm acesso à informação. É um ponto que pode ser melhorado por meio da identificação de aspectos que representam barreiras de acesso a informações, bem como fomentar ações impulsionadoras dos fatores que influenciam positivamente as atitudes voltadas ao compartilhamento de informações.

Quanto à estrutura organizacional, no caso da URESM, o discurso dos empregados mostra que existem algumas barreiras de ordem cultural e estrutural que dificultam o fluxo livre de informações entre os trabalhadores, devido à complexidade do setor público. Geralmente, as empresas públicas possuem normas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que dificultam o livre fluxo de informações entre funcionários e entre departamentos. Além disso, a estrutura é muito hierarquizada e o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas, que o utilizam como forma de poder. É uma questão que merece reflexão e abre-se um caminho para pesquisas futuras com ênfase nos aspectos culturais e estruturais que interferem no livre fluxo de informações nas empresas públicas.

Nesse sentido, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento de administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações públicas.

Com relação ao compartilhamento de informações, os trabalhadores da URESM estão conscientes da importância da troca de informações para o desempenho eficaz das suas atividades. Entretanto, serão necessárias prerrogativas por parte dos dirigentes, no sentido de reconhecer, incentivar e recompensar aqueles que disseminam o conhecimento ou informações, apostando em estratégias para melhor aproveitar seu capital humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, M. O. A contribuição das relações públicas no desenvolvimento da comunicação. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE VALORIZAÇÃO DA PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: SEMBRARP, 2007. p. 1-3.
- ALENCAR, E.; GOMES, M. F. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.
- ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2003.
- ANDRADE, J. G. **Metodologia científica**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- AQUINO, F. A. R. de. **A identidade corporativa e a imagem institucional como estratégia mercadológica**: o caso da polícia militar de Minas Gerais. 1998. 227 f. Dissertação (Mestrado em Mercadologia e Administração Estratégica) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- ARGYRIS, C.; BARTOLOMÉ, F.; ROGERS, C. R. Comunicação eficaz da empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. In: CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Harvard business review**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94-104, 1991.
- BARROS, J. P. de; LEHFELD, N. S. de. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BERLO, D. K. **O processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.
- BERNANDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração**: gerenciando as organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

BUENO, W. **Comunicação pública**. Disponível em: <<http://www.comunicaçãopresarial.com.br/artigowilbuenocomunicaçãopublica.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2006.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 19, jan./abr. 2008.

CARVALHO, H. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 3, p. 1-8, jul. 2006.

CASTRO, C. A. P. de. **Sociologia aplicada a administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DLABOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. A comunicação como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisão na assembléia legislativa de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 2, p. 119-131, jul./dez. 2008.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS. Assessoria de Comunicação. **Pesquisa e imprensa: por que investir nessa parceria?** Belo Horizonte, 2009a.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA DE MINAS GERAIS.  
Disponível em: <<http://www.epamig.br>>. Acesso em: 10 maio 2009b.

EPSTEIN, I. **Cibernética e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1973.

ETIZION, A. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FERREIRA, R. da S. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do estado. **Revista Ciência da informação**, Brasília, v. 3, n. 1, jan./abr. 2003.

FONSECA, A. M. E. da. **A relação entre percepção e comunicação interna em organizações em mudança**. 1991. 166 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FOSSATI, N. C. **Gestão da comunicação na esfera pública municipal**. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FREUD, J. E.; SIMON, G. A. **A estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-20, 1995b.

GROTO, D; ANGELONI, M. T. A influencia da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-15.

GUSTAVO, P. **Comunicação escrita nas empresas**: o uso adequado da língua escrita no ambiente corporativo requer planejamento, perseverança e controle. Disponível em: <<http://desafio21.informazione2.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/comunique/lingua/0135.html>>. Data de acesso: 26 fev. 2010.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1988.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 174 p.

LAVILLE, C. D. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMOS, I. S. de. A comunicação não verbal: um estudo de caso. **UNIREVISTA**, São Leopoldo, v. 1, n. 3, p. 1-12, jul. 2006.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1985.

LIMA-ARAÚJO, M. F. **A comunicação organizacional no processo de reestruturação da embrapa-1991-1997**. 1999. 138 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

LIMA, S. B. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Revista do CCEI**, Bage, v. 7, n. 11, p. 32-37, mar. 2003.

LISBOA FILHO, F. F.; GODOY, L. P. A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: UnB, 2006. p. 15.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARIN, A. L. **La comunicación em la empresa y em las organizaciones**. Barcelona: Bosch Casa, 1997.

MARTINS, G. de. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MATOS, H. **Propaganda governamental e redemocratização do país**. Disponível em: <<http://www.portal.rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa/0102.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2006.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000a.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral de administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000b. 530 p.

MEDEIROS, R. **Comunicação interna numa empresa pública**. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MELO, V. P. C. de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2006. Não paginado.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

NASSAR, P.; RUBENS, F. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Primeiros passos).

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

OLIVEIRA, L. C. F. de S. **Comunicação empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

PAES, A. P. P. de. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-52, jan./mar. 2005.

PAES, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1960.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1964.

POLISTCHUK, I.; TRINTA, A. R. **Teorias da comunicação**: o pensamento e a prática do jornalismo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGIERRO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 21 set. 2009.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1975.

THAYER, L. O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação empresarial**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1986.

VIGNERON, J. Comunicação Interna: além das mídias. **Libero**, São Paulo, v. 4, n. 7/8, p. 96-1001, out. 2000.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

YAMAUCHI, V. **A gestão do conhecimento e a inovação organizacional na construção civil**. 2003. 127 f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) - Universidade Federal de Paraná, Curitiba.

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

## ANEXOS

## ANEXO A: QUESTIONÁRIO:

### **A comunicação interna na administração pública: estudo de caso na Unidade Regional de Pesquisa EPAMIG Sul de Minas-URESM-Lavras- MG.**

**Prezado (a) senhor (a),**

O presente questionário tem o objetivo de avaliar e analisar o sistema de comunicação predominante na URESM. Sua participação é muito importante para o sucesso do nosso trabalho. Desde já agradecemos a sua participação

#### **Perfil dos entrevistados**

1. **Sexo:**

( ) 1. Masculino ( ) 2. Feminino

2. **Idade:**

1. ( ) Até 20 anos ( ) 2. De 21 a 25 anos ( ) 3. De 26 a 30 anos ( ) 4. De 31 a 35 anos ( ) 5. De 36 a 40 ( ) 6. De 41 a 45 ( ) 7. Mais de 45 anos

3. **Escolaridade:**

( ) 1. Ensino fundamental ( ) 2. Ensino médio ( ) 3. Superior ( ) 4. Mestrado 5. Doutorado

4. **Cargo:** .....

5. **Área de trabalho:**.....

6. **Tempo de trabalho (anos)**.....

## **ANEXO B: Comunicação Interna na EPAMIG- Sul de Minas**

Com relação às frases a seguir, assinale com um “X” a alternativa que reflete a sua opinião, considerando a organização onde trabalha.

1. Alguém diz como deve fazer o seu trabalho?  
 Nunca  
 Quase nunca  
 Às vezes  
 Frequentemente  
 Sempre
2. Se alguém diz como deve fazer o seu trabalho, isto é feito de que forma?  
 Verbalmente pelo gerente  
 Pelos colegas  
 Por escrito pelos colegas  
 Através de instruções, ordens e procedimentos.  
 Outros (especifique).....
3. Para que a sua empresa atinja a sua meta, a sua missão institucional, a comunicação entre trabalhadores entre os departamentos é:  
 Dispensável  
 Pouco importante  
 Mais ou menos importante  
 Importante  
 Muito importante
4. Quais são os canais de comunicação interna que a sua empresa utiliza para transmitir informações relacionadas ao seu trabalho? (Se desejar assinale mais de uma opção).

- Intranet/internet
  - Conversa direta
  - Reuniões
  - Quadro de avisos
  - Relatórios gerenciais
  - Informalmente
  - Revistas
  - Outros (especifique).....
5. Há troca de informações entre superiores hierárquicos e subordinados?
- Nunca
  - Quase nunca
  - Às vezes
  - Frequentemente
  - Sempre
6. Todos os trabalhadores têm acesso a informações relacionadas com a empresa?
- Sim
  - Não
  - Às vezes
- Se não, por quê?.....
7. A informação institucional é sobre:
- Os objetivos e resultados da empresa
  - O seu trabalho
  - O seu departamento
  - A vida social
  - Os outros departamentos
8. Existem encontros frequentes (reuniões) entre superiores hierárquicos e trabalhadores?

- Nunca
  - Quase nunca
  - Às vezes
  - Frequentemente
  - Sempre
9. Nestes encontros, você se sente à vontade para falar o que pensa e dar opiniões ou sugestões?
- Sim
  - Não
  - Às vezes
- Se não por quê?.....
10. Na empresa existem, por exemplo, caixa de sugestões, livro de reclamações, central de atendimento ou ouvidoria para receber críticas, sugestões, queixas, elogios dos seus funcionários?
- Sim
  - Apenas para trabalhadores da EPAMIG
  - Apenas para o público em geral
  - Para clientes
  - Não
11. Com relação às suas opiniões, sugestões, reclamações e queixas encaminhadas aos superiores, você acha que:
- Merecem sempre atenção
  - São recebidas como contribuição
  - São sempre respondidas
  - São mal vistas
  - Podem lhe prejudicar
12. Como classifica a comunicação entre os trabalhadores?
- Muito boa

- Boa
  - Média
  - Ruim
13. Com quantas pessoas você troca informações sobre trabalho?
- 1 a 5 pessoas
  - 6 a 10 pessoas
  - 11 a 15 pessoas
  - 16 a 20 pessoas
  - Mais de 20 pessoas
14. Seu trabalho depende da colaboração de quantas pessoas, em termos de comunicação para que possa ser executado?
- Não depende de outras pessoas
  - Depende de 1 a 5 pessoas
  - Depende de 6 a 10
  - 11 a 15
  - 16 a 20
  - Mais de 20
15. A comunicação interna na empresa é mais veiculada:
- De cima para baixo
  - De baixo para cima
  - Entre áreas distintas
  - Entre superior hierárquico e subordinado