

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA A EFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES) DE MINAS GERAIS

**Lauro Eduardo de Azevedo¹
Luís Roberto Sousa Mendes²**

RESUMO: Desde as primeiras décadas do século passado começaram a ser revistas as percepções e ideias sobre o ser humano nas organizações, de aspecto funcionalista, passou-se a resgatar a dimensão humana. Assim, as organizações, sobretudo as empresariais, que antes se conduziam sobre dimensões econômicas nas suas relações, se debruçaram também sobre as dimensões ambiental, humanitária, política e social. A administração pública brasileira também evoluiu, de um paradigma em que as ações do estado visavam benefícios pessoais a outro que focava a administração, até o atual, com ações dirigidas aos lucros sociais e, como ferramenta, a eficiência. Neste cenário de humanização de objetivos, a comunicação evoluiu também, de aspecto funcional e informativo a recurso vital, pois conhecimento e informação podem potencializar melhor uso de seus recursos, mais eficiência. Este artigo origina-se de pesquisa descritiva, quali-quantitativa, numa Instituição Federal de Ensino Superior do sudeste do Brasil. Por meio de questionário estruturado em parte sobre bases conceituais de pesquisadores do tema, e, em parte, sobre vivências do pesquisador, foi investigado como seus colaboradores percebem o uso da comunicação interna, se é propulsora de conhecimento da instituição, de seus recursos, fomentando a eficiência.

Palavras-chave: administração pública, comunicação interna, servidor técnico-administrativo, eficiência no serviço público.

ABSTRACT: Since the early decades of this century, it began to be revised perceptions and ideas about the role of humans in organizations. From a purely functionalist aspect, as it was the man conceived before, it moved to rescue the human dimension. Thus, organizations, especially business, previously led on economic dimensions in relationships with people and with the world, began to also look into other dimensions: environmental, humanitarian, political and social. On the other hand, the Brazilian government has evolved from a paradigm in which state actions aimed at personal benefits to another who was focused on administrative machine, to the current paradigm, with actions directed at corporate profits and as a tool for these purposes, efficiency. In this scenario of humanizing objectives, communication also evolves, functional and informative aspect to vital resource for public and private institutions, because knowledge and information can enhance a better use of resources, providing more efficiency. It is, qualitative and quantitative descriptive research survey in a Federal institution of higher education in southeastern Brazil. Through structured questionnaire on conceptual bases of researchers of the subject, and on experiences of the researcher, we investigated how employees of the institution perceive the use internal communication, whether it's driving knowledge of the institution and propitiated resources, thereby promoting efficiency.

Keywords: public administration, internal communications, technical-administrative server, efficiency in public service.

¹ Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD. Belo Horizonte-MG. lauroemg@yahoo.com.br

²Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Filosofia Política pela Pontifícia Universitá Antonianum. Líder do grupo de pesquisa Filosofia da Informação: reflexos e reflexões. Departamento de Ciência da Informação da UFSC. Florianópolis-SC. mendes.luis@ufsc.br

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar, no intuito de formar uma consciência crítica, como os servidores e colaboradores em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) percebem a comunicação interna (CI) e se esta comunicação lhes permite serem mais integrados à instituição e conhecê-la melhor, tornando-se mais eficientes na realização de suas tarefas. Nos anos vinte a ideia predominante no mundo organizacional era a de que a efetividade derivaria somente da aplicação de princípios de divisão, padronização e especialização de tarefas, da hierarquia rígida, divisão entre concepção e execução de trabalho (CALDAS apud MARCHIORI, 2010). Mas, segundo ele, em meio a este cenário, surgiram como alentadoras e revolucionárias as ideias de Mary Parker Follett (1919, 1982), segundo Caldas, Follett propunha:

A eficácia organizacional seria uma função, por um lado, da integração de interesses e do trabalho cooperativo entre organização e empregados, e, por outro lado, do conceito de resposta recíproca e da ideia dele derivada de que a integração de interesses proposta só seria possível se no lugar da autoridade se praticasse um poder compartilhado e interacional, não coercitivo. (CALDAS apud MARCHIORI, 2010, p. 30).

Este é o pensamento que norteia este trabalho: o colaborador pode entrar num círculo virtuoso de autorrealização e motivação se objetivos individuais e organizacionais forem integrados, o que impulsionaria a performance da organização. Um dos meios, para chegar a este fim (melhor desempenho e mais eficiência), é a CI, a informação bem administrada para o colaborador. Sobre o conceito de eficiência, observamos: Gomes (2009) destaca que tal conceituação é, na literatura, via de regra, acompanhada das definições diferenciadoras e complementares de eficácia e efetividade. De tal assertiva depreende-se que são conceitos correlatos, muitas vezes confundidos pelo senso comum. Em parte de sua tese ele diferencia os três conceitos:

Portanto, a literatura corrente define eficiência como o balanço entre os objetivos atingidos e os recursos utilizados para tal; por eficácia, entende-se a constatação se os objetivos foram alcançados no nível de qualidade esperado; e no caso da efetividade, avalia-se se os resultados pretendidos, em termos de efeito social ou econômico, foram atingidos, mas “sem” preocupações quanto aos recursos despendidos. (GOMES, 2009, p. 20)

Uma das proposições a serem defendidas no decorrer deste trabalho é a de que o colaborador será mais eficiente e motivado e a instituição obterá melhores resultados se:

- Relacionar-se bem com a administração e com outros setores;
- Conhecer objetivos, missão e planos da instituição, o que lhe permitiria mais envolvimento.
- Conhecer os objetivos do setor e obter as informações necessárias para tarefas e rotina;
- Tiver disponíveis canais de comunicação interna adequados, além de ter conhecimento, estímulo e treinamento para usar estes canais.

As perspectivas acima foram elencadas, dentre muitas possíveis, a partir do referencial teórico escolhido para esta pesquisa e das vivências deste pesquisador no seu *locus* investigativo, e foram transformadas em dimensões de pesquisa e análise. Um dos pressupostos para a pesquisa é o de que: se estas dimensões são avaliadas como algo que acontece com frequência na instituição, seria isto então uma evidência que o colaborador tem disponível um gerenciamento bastante adequado da informação no âmbito interno. E se tem, porventura, esse bom gerenciamento e disponibilidade de informação, torna-se colaborador mais apto a dispor dos recursos da instituição de forma mais econômica, razoável e objetiva, condição precípua para a eficiência. A importância acadêmica e institucional da comunicação interna (CI) pode ser observada em trabalhos semelhantes a este. Pinto (2007), discute a relação entre comunicação interna e cultura organizacional. Há outras abordagens em trabalhos de natureza variados. Leobas (2012) também aborda a CI em uma IFES, em um estudo de caso onde investiga sua dimensão estratégica, se esta comunicação favorece a integração e desempenho dos servidores em suas atividades.

Situações constrangedoras, atrasos, desperdícios, são muitos os efeitos das falhas na comunicação interna, experiências negativas vividas por este pesquisador em uma IFES de Minas Gerais levaram ao interesse por pesquisar o assunto. Marchiori (1995) reforça a importância da comunicação interna como fator estratégico, afirmando que executivos que desejam obter sucesso organizacional devem primeiro dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno. Diante do que foi colocado, pergunta-se: Os colaboradores da IFES pesquisada percebem, no seu cotidiano, que existe uma

comunicação interna capaz de: integrar seus objetivos com o da instituição tornando-o parceiro da administração, propiciar conhecimento da IFES e auxiliar suas tarefas cotidianas tornando-o um colaborador mais eficiente? Pretendeu-se na pesquisa dar voz aos operadores da organização, para que, de seus depoimentos e informações fossem abstraídos os problemas e demandas a serem registrados.

REFERENCIAL TEÓRICO

O SERVIDOR E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – EVOLUÇÃO DOS PERFIS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA

Esta seção tem por objetivo discorrer, de forma sucinta, sobre como evoluiu a formação dada ao servidor e o seu estatuto no que se refere à qualificação no estado nos seus diferentes paradigmas observados em Bresser (1996), Ferreira (1996) e Costa (2008), para os quais a administração pública no estado brasileiro passou pelos seguintes estágios:

- a) Administração Patrimonial > b) Administração Burocrática c) Administração Gerencial

Contudo, a mudança institucional e administrativa passa pela mudança no perfil dos servidores, para se mudar políticas, é preciso preparar pessoas. Esta conclusão é referendada por Ferreira (1996, p. 29-30), ao se posicionar sobre o que é necessário para uma reforma eficiente:

Implementar processos de transformação organizacional tem, no desenvolvimento das pessoas seu fator chave de sucesso, representa a âncora deste processo: *eu não mudo as organizações, mudo as pessoas, que promovem processos de mudança organizacional*. Neste sentido, dois aspectos são fundamentais. O primeiro, já discutido anteriormente, trata da organização orientada por missões. Se não houver uma clara e objetiva declaração de missão, e um alto grau de compartilhamento junto às pessoas não haverá condições favoráveis para implementar a mudança. Outro aspecto relevante é o da delegação de poderes e competência para implementá-las (*empowerment*), empoderamento. É necessário aumentar o poder de decisão das equipes e indivíduos no sentido de viabilizar a ação, naturalmente tendo como contrapartida a responsabilização por resultados. Como consequência será necessário realizar um amplo programa de

sensibilização, buscando assegurar o comprometimento das pessoas, além da capacitação dos quadros para a nova realidade da administração pública.

No que se refere à formação de servidores no período colonial, “magistrados e militares, ao lado dos agentes do fisco, estiveram entre os primeiros funcionários do estado moderno a se organizarem em moldes profissionais”, (CARVALHO, 2003 – p. 148). Observa ele também que o ingresso nos empregos públicos seguia, fundamentalmente, a lógica da distribuição de privilégios:

“apesar das variações entre os diversos setores, salientando-se a maior burocracia dos setores clássicos do judiciário, do militar e do fiscal, pode-se dizer que, em geral, a classificação de cargos era precária, a divisão de atribuições pouco nítida, os salários variáveis de ministério para ministério; não havia sido institucionalizado o sistema de mérito e as nomeações e promoções eram muitas vezes feitas à base do apadrinhamento, ou, como se dizia na época, do empenho e do patronato, e não da competência técnica; as carreiras eram mal estruturadas e a aposentadoria não generalizada” (CARVALHO, 2003, p. 159)

A partir da Independência e do Império, teve início a formação do Estado brasileiro, que viria a ser composto por um grupo bastante heterogêneo quanto à estratificação salarial, hierárquica e social, melhor organizado para a captação de impostos, segundo o mesmo Carvalho (2003).

Leboa (2012) citando Pires et. al., (2005) observa as primeiras tentativas de profissionalização do serviço público brasileiro, as quais ocorreram na década de 30, a criação Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), cuja função era centralizar a coordenação da política de recursos humanos. Segundo Costa (2008), em 1934, por meio da Constituição Federal, foi introduzido o princípio do mérito. Ressalta também que o DASP tinha a função de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da união. Este órgão importante no que se refere à formação e desenvolvimento dos servidores foi substituído nos anos 80 pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, encarregada também da desburocratização. Esta, por sua vez, sofreu diversas transformações até chegar à atual estrutura, nela, o órgão central de recursos humanos está ligado ao Ministério do Planejamento (CARVALHO ET AL, 2009).

O próximo passo no sentido de dar um novo perfil aos servidores, voltando à década de 60, e aos arcabouços legais, foi o Decreto-lei 200/67. Bresser (1996) chega a considerar a edição deste Decreto e as reformas por ele impostas, como a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, ressaltando a ideia do Ex-Ministro Hélio Beltrão, de retirar o usuário do serviço público da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda atividade do estado. Bresser (2006) estende suas críticas em relação à ideologia burocrática para o período que vai até o fim do governo Itamar Franco, destacando estudos da ENAP com esta ideologia, embora ressalte com louvor a criação da carreira de gestores públicos (especialistas em políticas públicas e gestão governamental). Segundo ele esta carreira de altos administradores públicos era necessária, mas acabou recebendo doutrina burocrática, voltada para a crítica ao patrimonialismo. Com a transformação da SAF – Secretaria da Administração Federal em ministério: MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado, em 1995, o governo Fernando H. Cardoso sinaliza uma reforma da administração pública brasileira integrada a outra mais abrangente, a reforma do estado (FERREIRA, 1996); Este ministério, além da gestão da função pública, assume a coordenação da reforma do aparelho do estado, desde a instalação do governo, janeiro de 1995.

EMPODERAMENTO PARA O SERVIDOR

Ferreira (2006) citando Senge (1990), em “A Quinta Disciplina”: enfatiza que o sucesso de uma organização se relaciona com sua capacidade de aprendizado e que as melhores organizações do futuro serão aquelas capazes de descobrir como despertar o empenho e capacidade de aprender das pessoas, em todos os níveis da organização, sendo isto muito mais que obter informação. Ainda discorrendo sobre a capacidade de aprender ele novamente cita palestra de Senge compilada por Ray (1993), na qual Senge afirma que aprender é mais que se informar, é melhorar a capacidade, criar e construir possibilidade para fazermos o que antes não podíamos fazer. O palestrante complementa afirmando que aprendizado se relaciona muito com ação, absorver informação seria algo passivo, e que por isso o aprendizado tradicional é entediante, muito passivo, ao contrário do verdadeiro aprendizado, sempre no corpo, ligado à ação. Estas afirmações remetem ao conceito de empoderamento, pois, imbuído de conhecimento sobre seu trabalho, a instituição e sua missão e valores o servidor estará mais apto para diagnosticar os problemas com que lida

no cotidiano, bem como inferir as melhores soluções para solucioná-los. Baquero (2012) considera o termo um neologismo, segundo ela, empoderamento é um tema central na discussão sobre emancipação, segundo ela ainda, ele é um anglicanismo, originado do termo *empowerment*, significando: obtenção, alargamento, ou reforço de poder. Para Horochovski (2007, p. 02) em artigo originado de sua tese de doutorado, a definição de empoderamento:

“É próxima da noção de autonomia, pois se refere à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica, entre outras. Desse modo, trata-se de um atributo, mas também de um processo pelo qual se aquire poder e liberdades negativas e positivas. Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos.”

No sentido de reforçar o exposto acima é importante a afirmação de Gomes (2009) na qual esclarece que a informação é uma importante fonte de poder e importante recurso de gestão. O postulado desenvolvido nesta seção e na essência deste trabalho é o de que a informação devidamente direcionada ao servidor servirá de estímulo para o alinhamento de seus objetivos com o da instituição. Além disso, mais poder, autonomia e eficiência para execução de suas tarefas:

“O empoderamento organizacional é o empoderamento gerado *na e pela* organização. Trata-se de uma abordagem do processo de trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e a participação dos funcionários na administração das empresas, de modo que as decisões sejam mais coletivas e horizontais.” (BAQUERO, 2012 p. 177).

A EFICIÊNCIA: conceito e implantação na administração pública

A presente seção tem por objetivo buscar um conceito de eficiência aplicado à administração pública, com base principalmente em Gomes (2009), além de pesquisar também como esta eficiência tem sido implementada no serviço público. Em tese de doutorado defendida na Fundação Getúlio Vargas, analisa a gestão por resultados e a busca pela eficiência na administração pública, ele tem por objetivo, em parte do seu trabalho, desenvolver o conceito de eficiência. Na busca deste conceito, o autor, citando

Motta (1990, p. 230) faz esclarecimentos, organizados neste quadro, mostrando a distinção entre eficiência, eficácia e efetividade:

Quadro 01 – Distinção entre eficiência, eficácia e efetividade

Conceito	Foco (referência)	Objetivo
Eficiência	Cumprimento de normas e redução de custos	Verificar se um programa público teve sua execução da maneira mais competente e segundo a melhor relação custo/resultado.
Eficácia	Qualidade dos serviços e produtos além do alcance de resultados	Verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade
Efetividade	Refere-se ao efeito da decisão pública	Verificar se o programa responde adequadamente às demandas, apoios e necessidade da comunidade atendida.

Fonte: adaptação do pesquisador a partir de Motta (1990, apud Gomes, 2009)

Ainda no delineamento do conceito de eficiência, no mesmo trabalho, Gomes simboliza este balanço entre objetivos atingidos e recursos utilizados na equação abaixo:

Postula, na sequência, que os objetivos podem ser mais facilmente apreendidos e aferidos que os recursos despendidos, pois

(...) "por "recursos" podemos entender o conjunto de insumos de produção ou de prestação de serviços que abrange mão-de-obra, matéria-prima, material de consumo, insumos diversos (energia elétrica, telefone, etc.), tecnologia, tempo, informação, recursos de gestão e, destacadamente na Administração Pública, recursos políticos. Enquanto os primeiros itens podem ser designados e valorados economicamente com alguma facilidade, tempo, informação, recursos de gestão e recursos políticos complexificam sobremaneira qualquer tentativa de medir a eficiência." (GOMES, 2009 p. 22)

A busca por um gerenciamento mais eficiente e eficaz nos serviços prestados ao cidadão remonta aos anos 30, nos quais, nas primeiras reformas do estado buscava-se o rompimento com elementos patrimonialistas e clientelistas que impregnavam o estado. Visando separar política e administração, e com um modelo racionalista de eficiência, nos anos 50 são estruturadas instituições voltadas ao treinamento administrativo, essas instituições tinham como pauta central em seus debates, ao longo até dos anos 60: eficiência, efetividade, boa gerência e pessoal qualificado. Nos anos 70 as reformas visaram mais o desenvolvimento, e nos anos 80 a superação de crise financeira e econômica, além do necessário ajuste orçamentário. A administração pública gerencial passou a ser o

enfoque principal nos anos 90. (SPINK, 1998 apud GOMES 2009). Segundo Gomes (2009), a inclusão da eficiência como princípio constitucional, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, por meio da emenda 19, simboliza bem o espírito desta última reforma. Mas a eficiência é um conceito subjetivo, atende ao modelo de estado que se propõe, por isto, o modelo burocrático:

Forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Nesse contexto organizacional, em nome da eficiência, assume destaque um arranjo mecanicista ao estilo taylorista em que aqueles que realizam atividades operacionais pouco são estimulados a pensar formas alternativas de gestão, provocando com isso uma cisão entre o operacional e o intelectual. Pantoja et al (2010, p.13).

O problema principal neste modelo de estado que vigorou até os anos 90, conforme análise efetuada em outra seção, é que a eficiência era buscada em um modelo de administração em que o foco não estava nos resultados das políticas, naquilo em que o cidadão seria beneficiado, a eficiência era buscada na execução das tarefas, cumprimento de ritos. Oliveira (2007), analisando este período, afirma que os interesses do estado eram confundidos com o interesse público. Conclui ainda a análise deste período em que a eficiência foi buscada de forma equivocada, afirmando:

Nos anos 1990, havia um consenso na literatura de que o modelo burocrático era ineficiente, dispendioso e que não tinha espaços para mecanismos de controle de resultados e de desempenho dos agentes públicos, importantes para o acompanhamento pela sociedade das ações empreendidas pelos governos. Conceitos como transparência, responsabilização, *accountability*, cidadão-cliente ganharam então projeção. Oliveira (2007, p. 252).

COMUNICAÇÃO INTERNA

O objetivo nesta seção é conceituar a comunicação interna, observar as vantagens que uma comunicação interna estratégica e bem planejada pode oferecer para a instituição, além disso, buscar identificar os canais de comunicação mais usados e fazer a distinção entre a comunicação institucional pública e privada.

CONCEITOS E OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

É possível conceituar comunicação organizacional como sendo o processo de veicular, divulgar, informações significativas da empresa e sobre ela, para seus gestores, seus colaboradores, seus pares e clientes em potencial. Uma das funções da comunicação interna é promover a máxima integração entre a empresa e seus funcionários, sendo “um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”, afirma Kunsch (2003). A comunicação interna é dirigida ao público interno, principalmente aos funcionários. Segundo Castro Neves (1998) deve transmitir as mensagens conforme estratégias definidas pelos Recursos Humanos. Determinar as estratégias de como e quando levar as mensagens ao público interno caberia ao setor de comunicação. Marchiori (1995) reforça a importância da comunicação interna como fator estratégico ao observar que executivos que desejam obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar.

Sob a ótica da iniciativa privada, a comunicação interna é fator estratégico para sucesso das organizações, atua em três frentes: humaniza as relações de trabalho, consolida a identidade da organização junto aos seus públicos sendo assim então, fundamental para os negócios. Cabe ao público interno assimilar os habituais e as novas práticas que garantirão o sucesso da organização. Por isso o público interno ganhou destaque, é a ferramenta principal, se bem municiado por boa CI, para contribuir para a excelência dos produtos e serviços oferecidos. O papel de definir os rumos da empresa cabe, evidentemente, aos gestores, mas isso deve ser comunicado de forma clara aos colaboradores, conforme Damante (1999), quando observa que a empresa tem que ter clareza dos seus rumos e do que está tentando construir e deixar isto claro para os colaboradores. Os resultados fluem quando as pessoas sentem que são parte integrante da vida da empresa, que possuem valores e interesses comuns, quando conhecem as missões e valores da sua organização. Isso acontece quando o público interno sente que compartilha das mesmas informações, quando há nivelamento delas, conforme MARCHIORI (1995). Se a comunicação interna é uma via de mão dupla, o local de trabalho humaniza-se, o empregado passa a confiar mais no empregador, conforme posto em VALSANI (1997, p. 180):

É aqui que entra o primeiro postulado das modernas relações entidade/empregado: agir com transparência. Isto implica em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa *empowerment* para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto alimentador de todo este processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem esta postura.

Como foi explanado, não faltam motivos e argumentos para a consolidação de uma boa comunicação entre empresa e empregado, o lucro pode ser recíproco, e quem ganharia ainda mais seria o público externo.

COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO PÚBLICO

A sociedade tem exigido cada vez mais qualidade e transparência na qualidade dos serviços públicos; como parte dos processos de mudança e reestruturação que vêm sendo implantados na administração pública, demanda-se também dar melhor qualidade à comunicação interna. O que se busca neste trabalho seria recomendável para instituições públicas que visam qualidade: compreender a avaliação que seus colaboradores construíram em relação à comunicação interna. Qual a importância que dão a ela, as falhas no processo de comunicação, e o nível de informação que possuem para execução de suas atividades. Conhecimento deficitário da instituição, das rotinas dela e do próprio departamento, ou setor, além da própria incompetência comunicativa pessoal, todos estes problemas são agravados quando se trata de uma organização pública. O cidadão evidentemente não será bem atendido em suas expectativas, a imagem da instituição será denegrida.

As diferenças entre comunicação interna pública e privada estão diretamente relacionadas com a natureza das organizações, estrutura organizacional, processos decisórios e objetivos fazem a diferença entre ambas. A comunicação na instituição privada visa mecanismos que objetivam o lucro financeiro, permanência no mercado e efetivação da marca. A instituição pública visa lucros sociais, benefícios para a sociedade. Para isto, precisa viabilizar informações sobre a instituição e serviços prestados, interna e externamente. Precisa valorizar a imagem e desburocratizar seus sistemas. Pimenta (2002) e Duarte (2003, p. 02) concordam ao diferenciar a comunicação das organizações privadas e públicas:

A comunicação, sabe-se, é energia que dá vida às organizações; por isso, administrá-la, na área privada, é essencial para a eficiência e até sobrevivência num ambiente altamente instável, volátil e crítico. No ambiente de interesse público, há responsabilidade maior, do atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas.

Neste caso, o da comunicação interna pública e privada, objetivos, fins, e meios serão diferentes, conforme observado em Habermas (1984, p. 14), quando observa, em relação aos objetivos que: “O Estado é o poder público, ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum de todos os cidadãos”. Assim, conclui-se, no conteúdo, no gerenciamento, e nos objetivos, a comunicação interna em órgãos públicos será diferenciada da mesma em órgão privados, principalmente por causa do objetivo final.

CARACTERIZAÇÃO DA IFES PESQUISADA.

Esta seção tem por objetivo caracterizar o *locus* investigativo, a instituição onde ocorreu a pesquisa sobre CI, traçar o seu perfil e dos atores que fazem parte do seu processo administrativo. O CEFET-MG é uma instituição federal de ensino superior, uma autarquia, conforme se delinearão adiante, uma escola que tem por finalidade, conforme consta em seu regimento, ministrar ensino de 2º Grau com vistas à formação de auxiliares e técnicos industriais; ministrar ensino em grau superior de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais em engenharia industrial e em tecnologia, além de licenciatura plena e curta, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas especializadas de ensino de 2º Grau e do Superior de Tecnologia; promover cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, objetivando a atualização profissional na área técnico-industrial; realizar pesquisas na área técnico-industrial, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade mediante cursos e serviços.

Embora tenha se iniciado algumas mudanças, a escola, por tradição, é administrada em seu alto escalão, por professores que, de forma concomitante, continuam lecionando, esta tradição persistia até um passado recente, mesmo com a existência de servidores qualificados. Entretanto, como parte do plano de desenvolvimento institucional, tem havido uma qualificação mais apurada para os servidores técnicos-administrativos, fato que tem permitido a estes servidores alcançar maior conhecimento e empoderamento, e, assim sendo, alçar alguns cargos importantes na estrutura administrativa. Composto atualmente por 11 *campi*, distribuídos pelo estado de Minas Gerais, sendo três deles em Belo Horizonte (BH). O campus I, parte destes três, concentra a maior parte da estrutura administrativa e educacional.

A estrutura do CEFET-MG, no que se refere à parte administrativa possui 530 servidores técnico-administrativos em exercício (CEFET, 2013), além disso, há um grande número de colaboradores, distribuídos em todos os campi em funções variadas, mas principalmente na função de: estagiários, auxiliares de engenharia e operadores do serviço de portaria, limpeza e vigilância. Em levantamento efetuado junto à Superintendência de Desenvolvimento Organizacional (SDO) foi verificado que em novembro de 2013 havia 390 estagiários contratados para todos os campi, sendo 173 no campus I. Em levantamento efetuado junto à chefia do serviço de limpeza e vigilância foi verificado que o quadro de colaboradores administrados por este setor no campus I é de 47 pessoas, ocupando a função de porteiros, vigilantes, auxiliares de limpeza, copeiros e supervisores.

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA IFES PESQUISADA.

Para obter as informações desta seção foi apresentado ao coordenador da Secretaria de Comunicação questionário com quatro perguntas sobre estrutura e funcionamento do setor. Subordinada diretamente à Diretoria Geral no CEFET-MG, a Secretaria de Comunicação Social (SECOM) é a responsável por construir e divulgar as informações institucionais na escola. As informações, segundo a própria secretaria, são geradas por demandas das unidades organizacionais ou buscadas diretamente pelos colaboradores da SECOM. Quando a notícia é enviada à secretaria, o setor interessado solicita a divulgação, a secretaria faz uma triagem das informações relevantes e, após decidir qual o canal ideal, faz a publicação. A SECOM está funcionalmente organizada conforme os setores e atribuições a seguir:

- Redação e Eventos: responsável pela elaboração dos textos noticiosos e pelo protocolo e cerimonial dos eventos oficiais;
- Comunicação Visual: responsável pela criação gráfica e virtual imagética;
- Audiovisual: produção de vídeos institucionais e sonorização de eventos oficiais;
- Gráfica: imprime vários formatos de publicações, mas apenas em preto e branco.

A secretaria possui vários canais de comunicação interna e externa, o foco desta seção é a comunicação interna, mas estão listados abaixo os canais para ambos os tipos de comunicação, uma vez que o público interno pode acessar todos os canais:

a) canais para o público externo:

- Jornal “CEFET-MG é Notícia” e Portal: www.cefetmg.br;
- Redes sociais: - Facebook: www.facebook.com/cefetmg.br e Twitter: @cefet.mg

b) canais para o público interno: Os mesmos para o público externo e Lista de *e-mails*.

Importante ressaltar que estruturação da comunicação acima descrita segue os princípios da visão de momento da instituição sobre a comunicação institucional. A visão que permeou esta dissertação é a exposta no referencial teórico, por meio dos autores devidamente citados.

METODOLOGIA

A IFES (Instituição Federal de Ensino Superior) em questão possui atualmente onze unidades, três delas na capital. A presente pesquisa ocorreu no âmbito de sua unidade principal, em Belo Horizonte. Assim sendo, a pesquisa foi efetuada no seguinte formato:

- a) Descritiva, com estes fins, segundo Gil (1991), tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O objetivo foi fazer um levantamento da percepção de servidores. O assunto é pouco tratado na instituição, não há direcionamento de ações.

Características de uma população ou de um fenômeno específico são expostos numa pesquisa descritiva, e por meio dela é possível identificar variáveis e estabelecer correlações entre elas, além de definir sua natureza. Este tipo de estudo, porém, não tem

por objetivo explicar os fenômenos descritos, embora possa subsidiar tais explicações (VERGARA, 2007).

b) Quanto à abordagem, o método quali-quantitativo, aplicação de questionários. O questionário é descrito por Lakatos e Marconi (1996, p. 88) como “instrumento de coleta de dados, constituído por série ordenada de perguntas, deve ser por escrito e sem a presença do entrevistador”.

c) Quanto aos meios, levantamento, onde se procurou relacionar dados, informações e aspectos para aferir a percepção dos servidores. O questionário baseou-se em aspectos como compartilhamento de valores, conhecimento da missão institucional, integração interdepartamental, interpessoal, níveis de informação, conhecimento e uso dos canais de comunicação interna, enfim, conhecimentos que permitam execução eficiente de suas tarefas. Quanto aos pesquisados, foram escolhidos variados perfis: Técnicos administrativos, administradores, estagiários e prestadores de serviço contratados (terceirizados) no referido campus, além de perfil variado quanto a gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de casa e tempo na função.

d) A análise de dados foi feita por meio do Microsoft Excel com construção de gráficos para exposição e leitura crítica dos resultados encontrados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS

Esta seção objetiva demonstrar os resultados da pesquisa de campo, e analisar o que foi possível constatar nos resultados. Procedeu-se primeiro à análise do perfil sociodemográfico dos entrevistados, conforme as respostas nas questões um a cinco do questionário aplicado.

Quadro 02 - Os 30 entrevistados conforme perfis sociodemográficos:

x	Questões			
1	Tempo de serviço no CEFET-MG	Masculino = 15	FEMININO = 15	TOTAL= 30
a	até 2 anos	2,00	1,00	3,00
b	2 a 5 anos	4,00	2,00	6,00
c	5 a 10 anos	2,00	3,00	5,00
d	10 a 20 anos	2,00	5,00	7,00
e	mais de 20 anos	5,00	4,00	9,00
2	Faixa etária			-
a	18 a 25	1,00		1,00
b	25 a 35	1,00	2,00	3,00
c	35 a 45	4,00	4,00	8,00
d	45 a 55	5,00	7,00	12,00
e	mais de 55	4,00	2,00	6,00
3	Escolaridade			-
a	Ensino Fundamental	3,00		3,00
b	Ensino Médio	3,00	1,00	4,00
c	Superior	2,00	3,00	5,00
d	Pós-graduação Lato Sensu	3,00	6,00	9,00
e	Pós-graduação Stricto Sensu	4,00	5,00	9,00
4	Função			-
a	diretor	1,00	1,00	2,00
b	chefe de divisão/ departamento	2,00	3,00	5,00
c	chefe de setor / seção	1,00	3,00	4,00
d	não possui chefia	5,00	6,00	11,00
e	colaborador terceirizado	6,00	2,00	8,00
5	Tempo que ocupa a função			-
a	até 2 anos	4,00	3,00	7,00
b	2 a 5 anos	5,00	5,00	10,00
c	5 a 10 anos	2,00	3,00	5,00
d	10 a 20 anos	2,00	3,00	5,00
e	mais de 20 anos	2,00	1,00	3,00

O quadro acima demonstra que, apesar de haver considerável número de colaboradores com mais de 20 anos de serviço na instituição: 09 (30%), foi possível razoabilizar o universo de pesquisados, exceto pelo número de colaboradores com até 02 anos. O grau de escolaridade dos entrevistados foi muito alto, houve dificuldades em conseguir representatividade daqueles com escolaridade abaixo do nível superior. Vinte e três deles, 76,67% possuíam graduação ou pós-graduação, esta situação se deve à política de valorização do servidor implementada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição (CEFET, 2013) e pela legislação federal citada na seção que estudou o perfil dos servidores.

Quanto à situação funcional na instituição, houve quase um equilíbrio de número de entrevistados se os dividirmos em três grupos: Onze em cargos de chefia ou direção (36,66%), onze sem cargos de chefia (36,66%) e oito colaboradores terceirizados (26,66%). Por fim, em relação ao tempo de serviço na função atual, o grupo com até 05 anos na função representa 56,66% (17) dos entrevistados, sendo menos expressivas e mais equacionadas as outras faixas de tempo de serviço.

DADOS DA PESQUISA POR GRUPOS DE ANÁLISE

Esta seção objetiva analisar os dados obtidos considerando grupos e dimensões citados. A divisão foi assim efetivada: as 94 assertivas do questionário foram agrupadas em cinco dimensões de análise (A, B, C, D, E), estas foram divididas em grupos de análise. As três primeiras, dimensões: “A”, “B” e “C”, foram divididas em 02 grupos de análise cada uma: “AA” e “AB”, “BA” e “BB”, “CA” e “CB”; As outras duas dimensões de análise, “D” e “E” não foram subdivididas. Outro fator considerado relevante na análise foi a pouca significativa diferença de respostas entre os gêneros masculino e feminino. Em quatro das cinco dimensões acima citadas, de “A” até “D”, o que significa sete dos oito grupos de análise, a diferença de pontuação foi menor que 10%. Importante observar que na análise das respostas foram considerados: número de assertivas (ou questões) para respostas, pontuação máxima possível, pontos aferidos, e o percentual dos aferidos em relação ao máximo possível. Este percentual foi interpretado conforme a tabela abaixo:

0%	Até 33,33%	De 33,34% Até 66,66%	De 66,67% Até 99,99%	100%
NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

Desta forma, se em determinado grupo a percepção dos entrevistados atingiu, 70%, por exemplo, significa que a percepção dos entrevistados para aquele grupo de assertivas é de que a situação analisada ocorre com frequência, existindo então uma condição frequentemente propícia para a eficiência, em termos de comunicação interna. O quadro abaixo tem por objetivo exibir os resultados encontrados na pesquisa, conforme os grupos de análise:

Quadro 03 – Resultados da pesquisa por grupos de análise

Grupo de análise	Nº de assertivas	Pontos possíveis	Pontos obtidos	Percentual %	Ocorrência deduzida
AA - Relacionamento com a administração	10	1200	689	57,41	Às vezes
AB - Relacionamento com demais setores	14	1680	923	54,94	Às vezes
BA - Conhecimento de missão, planos e objetivos da instituição	07	840	416	49,52	Às vezes

BB - Grau de envolvimento	01	120	85	70,83	Frequentemente
CA - Conhecimento dos objetivos do setor na instituição	04	480	396	82,5	Frequentemente
CB - Informações para tarefas e rotinas	21	2520	1440	57,14	Às vezes
D - Canais para comunicação interna: conhecimento, uso e treinamento	09	1080	434	40,18	Às vezes
E - Frequência que usas os canais de comunicação interna	28	3360	1348	40,11	Às vezes
Percepção global	94	11280	5731	50,80	Às vezes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador – dados da pesquisa

A tabela acima mostra que de forma global (percepção global), os entrevistados responderam que “às vezes” (50,80%) percebem situações comunicacionais propícias à eficiência no CEFET-MG. Quase na mesma intensidade, 49,20% os colaboradores percebem que é necessário um melhor gerenciamento da informação no âmbito interno da instituição.

Depreende-se do resultado da análise do grupo **AA**: os colaboradores percebem que acontece, “às vezes”, um relacionamento com a administração. Para a assertiva A4: “conversa com as diretorias sobre os objetivos da instituição”, assim como em todas outras, o máximo de pontos possível era 120, entretanto, foram constatados apenas 34 pontos, ou seja, 28,33% dos entrevistados percebem que existe este relacionamento. A assertiva que mais alavancou este grupo foi a A2: “Sabe quem são os diretores da escola”, com 51,5% dos pontos possíveis.

Numa instituição com a complexidade do CEFET-MG, conforme foi apresentada a instituição, torna-se altamente desejável que, em nome da eficiência, haja frequente relacionamento e fluxo de informação entre os setores. Entretanto, a pesquisa, na análise do grupo **AB** mostrou que este relacionamento acontece “às vezes”, sendo a assertiva A20: “Deveria haver mais comunicação entre os setores e funcionários”, a mais incisivamente respondida deste grupo, 85,83%, indicando um forte anseio, que deveria ocorrer frequentemente esta forma de comunicação interna.

No grupo de análise **BA** os colaboradores, com média abaixo global, percebem que “às vezes” têm conhecimento dos planos, missão e objetivos da instituição, destaca-se a

assertiva B3 “Conhece o que está sendo feito para atingi-los”. Nela observou-se 35,83% dos pontos possíveis, o que denota que os colaboradores não percebem um *feedback* da instituição sobre seus esforços, que pouco sabem o quanto estão fazendo para atingir os planos, metas e objetivos da instituição.

O Grupo de análise **BB** é atípico na entrevista por possuir apenas uma assertiva em sua composição. Atípico também pelo resultado, pois apenas para este e mais outro, de oito grupos, houve a resposta “frequentemente”. Conhecimento dos planos, objetivos e missão da instituição podem tornar o colaborador mais ou menos envolvido caso não compartilhe estes conhecimentos. Contudo, há outros fatores preponderantes no envolvimento do colaborador com uma instituição: clima, ambiente, cultura organizacional e políticas institucionais, dentre outros, por exemplo, são fatores que podem explicar este significativo envolvimento com a escola.

O alto grau de positividade nas respostas obtido no grupo **CA**, 82,50%, demonstra que os colaboradores, embora sintam necessidade de conhecer mais a organização conhecem frequentemente os objetivos do seu setor dentro da instituição. Esta percepção está mais bem representada na assertiva mais positivamente respondida de todo o questionário, C1: “Conhece os objetivos e tarefas de seu setor”, 112 de 120 pontos, 93,33%.

O conjunto das assertivas que formou o grupo **CB** tem muito a ver com a eficiência, no sentido proposto por Gomes (2009), de que quanto menores os recursos despendidos em função de melhores resultados, mais eficiente se torna uma organização. Seria desejável que um colaborador frequentemente, e não às vezes, conhecesse o aparelhamento que lhe é ofertado pela instituição para execução de suas tarefas e rotinas. A resposta a este grupo de assertivas demonstra que o fluxo de informações precisa ser mais bem trabalhado na instituição, exemplo bastante significativo dessa percepção é a assertiva C22: “Foi orientado sobre o sistema de telefonia”; esta assertiva atingiu 45,83% dos pontos possíveis, mostrando que os colaboradores podem estar usando de forma subaproveitada, inadequada e até muito provavelmente onerosa este tão importante recurso. Merece registro a assertiva com menor número de pontos neste grupo e em quase todo questionário, 27 em 120, 22,5%, a assertiva C21: “Foi orientado sobre o sistema de combate a incêndio”.

A dimensão **D** foi a de índice mais baixo de percepção favorável. O resultado global, 40,18% demonstra que, às vezes, e quase raramente os colaboradores conhecem, obtêm treinamento e usam os canais de CI disponibilizados pela instituição. E as piores

percepções foram as que se referiram a treinamento, para comunicar-se com outros setores (25%), treinamento para usar os canais de comunicação (23%) e sobre o treinamento para o conteúdo e formas das mensagens internas (23%), mostrando que, nos três casos, tais situações raramente acontecem na instituição.

O quadro abaixo demonstra de forma global, a frequência do uso dos canais de comunicação interna no CEFET-MG, dimensão de análise **E**. Foram listados vinte e oito canais nos quais os colaboradores poderiam dizer com qual frequência costumam obter, transmitir e trocar informações sobre a instituição e sua rotina, o resultado demonstra que, às vezes, e quase raramente esses canais são usados. Existem as exceções que fizeram esta média se elevar, como e-mail (81,67%) de frequência, e a página oficial da instituição, com 70%. O resultado ratifica a política de comunicação da instituição, política baseada no uso de alguns canais eletrônicos: e-mail, página oficial e redes sociais, além dos meios tradicionais, memorandos e conversas cotidianas.

COMPARAÇÕES PERFIL DO ENTREVISTADO / GRUPO DE ANÁLISE

Esta análise objetiva observar como grupos de entrevistados, conforme seus perfis, perceberam a comunicação na instituição. A análise da tabela permite visualizar a progressão das respostas conforme variáveis sociodemográficas. Assim, é possível saber, nesta tabela tomada como exemplo, se avaliam a comunicação acima ou abaixo da média os colaboradores com mais ou com menos tempo de serviço, enfim, como os grupos de entrevistados perceberam os grupos de análise.

Quadro 04 – Relação grupo de análise/tempo de serviço

QUESTÃO 01 – tempo de serviço no CEFET-MG - Variação tempo de serviço/grupos de análise						
Grupos de análise	A=até 02 anos	B= 02 a 05 anos	C=de 05 a 10 anos	D=de 10 a 20 anos	E=mais de 20 anos	Percentual médio
AA	44,17-<	50,42-<	56,50->	60,00->	65,00->	55,22
AB	50,60-<	48,51-<	52,86-<	59,18->	58,53->	53,94
BA	19,05-<	38,69-<	65,00->	48,47->	59,13->	46,07
BB	58,33-<	83,33->	70,00->	64,29-<	72,22->	69,63
CA	83,33->	88,54->	73,75-<	83,93->	81,94-<	82,30
CB	55,83-<	55,00-<	62,25->	62,32->	61,67->	59,41
D	52,50->	25,00-<	37,00-<	37,14-<	36,94-<	37,72

E	43,75->	34,52-<	40,71->	39,67-<	42,66->	40,26	
Relação com a média	Abaixo-5/8	Abaixo-6/8	Acima-5/8	Acima-5/8	Acima-6/8		
AA = Relacionamento com a administração	AB = Relacionamento com demais setores	BA = Conhecimento de missão, planos e obj. da instit.	BB = Grau de envolvimento	CA = Conhecimento dos objetivos do setor na instituição	CB = Informações para tarefas e rotinas	D = Canais para comunicação interna: conhecimento, uso e treinamento	E = Frequência que usas os canais de comunicação interna

Fonte: Elaborado pelo pesquisador – dados da pesquisa

A tabela demonstra que, quanto maior o tempo de serviço na instituição mais acima da média é a percepção dos colaboradores sobre a CI na instituição. Os entrevistados com até dois anos de serviço tiveram percepção abaixo da média em cinco dos oito grupos de análise, o que pode ser interpretado como postura mais crítica em relação ao sistema comunicacional. No outro extremo da tabela, os entrevistados com mais de vinte anos tiveram percepção da comunicação acima da média em seis dos oito grupos de análise, postura mais favorável, ou, como hipótese, mais conformista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No objetivo de construir estas considerações finais, torna-se importante relembrar o problema de pesquisa: “Os colaboradores da IFES pesquisada percebem, no seu cotidiano, que existe uma comunicação interna capaz de: integrar seus objetivos com o da instituição tornando-o parceiro da administração, propiciar conhecimento da IFES e auxiliar suas tarefas cotidianas tornando-o um colaborador mais eficiente?”. “Deveria haver mais comunicação entre os setores e funcionários”, “A qualidade do seu trabalho seria melhor se houvesse mais informação”, para ambas assertivas a percepção dos entrevistados foi a de que tais situações deveriam ocorrer frequentemente. 86,66 % na primeira assertiva e 75% na segunda, as assertivas mostraram ser situações bastante desejáveis. Constatamos que estas razões em particular e os resultados globais da pesquisa podem e devem despertar e nortear outras reflexões sobre a importância da CI como ferramenta para a eficiência.

Durante a execução da pesquisa, ao receberem os questionários, vários entrevistados se manifestaram, relatando problemas nas execuções de suas tarefas, por causa das dificuldades de comunicação. O *modus operandi* da conversa por e-mail,

telefone, ou pessoalmente é tradicional, conforme constatado na apuração da dimensão de análise “E”. Mas, inclusive para estes canais, a instituição não incentiva e não disponibiliza treinamento para o uso, além de não criar outros. Esta deficiência comunicacional possui registro oficial, em 2010 uma Comissão Externa de Avaliação Institucional designada pelo MEC/INEP atribuiu o conceito “3” à dimensão “Comunicação com a Sociedade” (CEFET, 2013). Constatou informações internas que chegavam intempestivamente ou de forma deturpada, dificultando o conhecimento das diretrizes institucionais.

Mas na presente pesquisa, foi também possível perceber que vários serviços da instituição, como telefonia, estacionamento, almoxarifado, patrimônio, restaurante e até a segurança da escola, no que se refere ao sistema de combate a incêndio, são serviços cujas normas e funcionamento são pouco conhecidos até pelos colaboradores que trabalham há muito tempo na escola. Todos esses problemas geram perda de tempo e de eficiência, além de prejuízos financeiros e materiais. Por outro lado, não foi considerada neste trabalho como se relacionam a eficiência administrativa e a eficiência didática e educacional, sendo que esta posiciona a instituição como referência nos ensinos de nível médio, técnico e tecnológico. Esta situação pode ser vislumbrada como contradição e fonte para trabalhos posteriores, é no mínimo intrigante: como uma instituição consagrada pela excelência na propagação e ensino do conhecimento tecnológico sucumbe ao conservadorismo administrativo, deixa de primar pela busca da eficiência nas atividades-meio, e mesmo assim é exitosa a ponto de conseguir excelentes índices nas avaliações oficiais? Por fim, sugere-se que a IFES pesquisada considere a percepção dos colaboradores, não apenas como crítica, mas como autoconhecimento, como subsídio para um planejamento mais estratégico da CI, e quem sabe, até para a comunicação professor/ aluno, considerando que os mais beneficiados com uma escola mais eficiente serão seu público-alvo, alunos e sociedade.

REFERÊNCIAS

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. A Situação das Américas: Democracia, Capital Social e Empoderamento: Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual. Revista debates, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.;

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília, v. 120, n.1, jan./abr. 1996.

CALDAS Miguel P. ET AL. MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

CARVALHO ET AL. Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, José Murilo de. A construção da ordem: a elite política imperial. 4. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro 42(5):829-74, set/out. 2008

DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil. Comunicação Empresarial, ano 8, n.31, 2º trimestre, 1999, p. 22-26

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 4, p. 81

FERREIRA, Caio Márcio M. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo:

EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

HABERMAS, Jürgen. Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Tradução: Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984

HOROCHOVSK, Rodrigo R.; **MEIRELLES**, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC – NPMS, 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LEOBAS, Maria da Conceição M. Comunicação Interna como dimensão estratégica de gestão: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. Belo Horizonte, 2012, Dissertação (Mestrado), FEAD–Minas, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995, Dissertação, Escola de Comunicações e Artes -USP, p. 83.

MARCONI, Marina de Andrade & **LAKATOS**, Eva. Técnicas de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade. FUNDAP, 1990.

NEVES, Roberto Castro. Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998 p. 309

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. *Revista do Serviço Público — Brasília* 58 (3): 269-302 Jul/Set 2007

PANTOJA, Maria Júlia, **CAMÕES**, Marizaura R. de Souza e **BERGUE**, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

PIMENTA, Alzira. *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002. 224 p.

PINTO, Conceição Aparecida. *A relação entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso*. Belo Horizonte: FEAD-Minas, 2007.

PIRES, J. C. S. P.; **MACÊDO**, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

RAY, Me Rinzler, A. O novo paradigma nos negócios- estratégias emergentes para a liderança e mudança organizacional, *Cultrix- Amana* São Paulo 1993. In: **FERREIRA**, Caio Márcio M. *Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor*. *Revista do Serviço Público*, ENAP, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

SENGE, P. *A quinta disciplina-arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*, Ed. Best Seller São Paulo 1990. In: **FERREIRA**, Caio Márcio M. *Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor*. R.S.P, ENAP, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

VALSANI, Flávio. *Novas formas de comunicação interna*. in **KUNSCH**, Margarida M. K. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, p.178-88

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.