

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA BUHRER CAMARGO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TIJUCAS DO SUL

CURITIBA
2013

CAMILA BUHRER CAMARGO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TIJUCAS DO SUL

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Acyr Seleme.

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade que me concedeu de cursar o curso de especialização em gestão pública pela Universidade Federal do Paraná.

Agradeço aos meus amigos e familiares por estarem comigo nessa caminhada me apoiando em todos os momentos.

Agradecimento em especial ao Igor Castanho, pela paciência e compreensão e, principalmente por me incentivar a ir até o fim em busca dos meus sonhos e por não permitir que eu desistisse no meio do caminho.

RESUMO

O presente trabalho faz um estudo acerca da importância da comunicação na motivação dos servidores de uma organização pública. A comunicação interna, levando em conta a cultura organizacional de uma instituição pública, pode melhorar os serviços públicos oferecidos pela organização, ao interferir na motivação dos servidores. A análise leva em conta teorias da comunicação e de motivação, embasado por um estudo técnico-empírico, e por pesquisa de clima organizacional realizado com os servidores da Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul.

Palavras-chave: Motivação; Comunicação; Cultura Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Subdivisão da Prefeitura de Tijucas do Sul.....	16
--	----

LISTA DE SIGLAS

PR	Estado do Paraná
SC	Estado de Santa Catarina
km	quilômetros
LOA	Lei Orçamentária Anual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
p.	página
Art.	Artigo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2 Objetivo Geral do trabalho	9
1.3 Objetivos específicos do trabalho	9
1.4 Justificativas do objetivo	9
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
3. METODOLOGIA	14
4. A ORGANIZAÇÃO	14
4.1 Descrição geral:.....	15
4.2 Diagnóstico da situação-problema	17
5. PROPOSTA	20
5.1 Desenvolvimento da proposta.....	20
5.2 Plano de implantação	21
5.3 Recursos	23
5.4 Resultados esperados	24
5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	26
6. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	30
APÊNDICES	32

1. INTRODUÇÃO

O processo comunicativo mantém os indivíduos em contato permanente e em todas as circunstâncias e contribui para o desenvolvimento eficaz da comunicação e da motivação dos envolvidos nesse processo. Em uma organização, a comunicação desempenha a função de administrar o fluxo de informações em todo o ambiente empresarial e principalmente ajuda a garantir a eficácia do relacionamento entre a organização e os seus públicos, além de melhorar o nível de motivação daqueles que fazem parte desse processo.

A comunicação interna da Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul é o objeto de estudo deste projeto, que pretende analisar quais as ferramentas, meios e técnicas mais eficazes nesse processo no que diz respeito à motivação dos servidores da organização.

Por meio de análise das informações levantadas com base em questionários aplicados, o projeto pretende demonstrar que a comunicação pode ser um fator fundamental na motivação dos servidores públicos municipais. Com a análise dessas informações será observado quais fatores influenciam na motivação dos servidores e quais os meios de comunicação mais eficientes no âmbito interno. A Secretaria de Administração e Planejamento e a Secretaria de Finanças, assim como o Gabinete do Prefeito, serão o foco desse projeto

Durante processo de diagnóstico da organização, foi verificado que a Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul não utiliza ferramentas de comunicação interna para manter os servidores informados sobre a organização, o que gera desmotivação entre os colaboradores. Esse diagnóstico será apresentado no desenvolvimento do trabalho, justificando a escolha do tema de estudo desse projeto técnico.

Ao longo desse trabalho ficará evidente a importância da comunicação interna das organizações públicas na gestão de pessoas, sobretudo na motivação dos servidores, que ao receberem mais informações sobre seu local de trabalho e participarem dos processos decisórios da organização, se sentirão parte integrante do local, aumentando a sua motivação e, conseqüentemente, seu rendimento.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Esse projeto pretende analisar o atual funcionamento da comunicação interna da Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul, demonstrando sua importância na motivação dos servidores e propor melhorias na comunicação interna do órgão.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

1. Verificar a comunicação interna da organização.
2. Identificar quais os meios e ferramentas de comunicação mais eficazes no ambiente de trabalho da organização.
3. Analisar a atual motivação dos servidores públicos municipais.
4. Evidenciar a importância da comunicação para a motivação dos servidores públicos municipal.
5. Buscar maneiras de promover a motivação dos servidores utilizando meios, técnicas e ferramentas de comunicação.

1.4 Justificativas do objetivo

O bom funcionamento dos instrumentos de comunicação em uma organização propicia muitos benefícios para ela e para seus colaboradores. No âmbito da comunicação interna podemos citar como benefícios: Identificação das necessidades, comportamentos, crenças e opiniões; manter sempre todos da empresa informados de tudo que possa ser considerado relevante aos mesmos; trabalhar com projetos que visam o fortalecimento e interação entre os diferentes níveis de hierarquia, entre outros.

A Prefeitura de Tijucas do Sul não conta com um departamento de comunicação, nem mesmo com um responsável pela comunicação do órgão. Essa ausência gera falhas em todos os aspectos, seja interno ou externo.

As falhas na comunicação interna de uma organização podem algumas situações desconfortáveis para os servidores, que podem ser desmotivados por essa falta de uma comunicação interna eficiente.

O uso de ferramentas simples de comunicação interna dentro de uma organização pode gerar bons resultados, principalmente na motivação de seus funcionários.

2. Revisão teórico-empírica

Para contextualizar o processo de comunicação das organizações públicas e a sua relação com a motivação dos servidores, a fundamentação teórica abordará os seguintes temas: Comunicação Pública e Governamental; Comunicação Interna; e Motivação Organizacional.

No estudo da comunicação de uma organização pública nos deparamos com diversas formas e termos que denominam os processos comunicativos. O mais citado é a comunicação pública. Esse o processo é realizado entre o estado, o governo e a sociedade, e tem como objetivo informar para a construção da cidadania. O termo atualmente substitui denominações utilizadas para a comunicação dos órgãos governamentais, como comunicação política.

Uma análise do uso da expressão comunicação pública desde o início do séc. XX mostra que o conceito esteve relacionado com a comunicação estatal e a implantação da radiodifusão, e, mais tarde, da televisão pública. Enquanto a imprensa tradicional se desenvolveu regulada pelas forças políticas, culturais e de mercado, os meios eletrônicos necessitavam ser autorizados e regulados por concessão pública. Matos (apud Duarte, 2007, p. 49)

A comunicação governamental pode ser compreendida como sinônimo de comunicação pública, pois esta última teve origem na primeira. Ambos os termos são processos comunicativos das instâncias da sociedade, que trabalham com a informação voltada para a população. Em alguns casos os termos Comunicação Governamental e Pública, por estarem interligados, podem ter o mesmo sentido, como explicam Eduardo de Jesus e Salomão (apud BRANDÃO, 2007)

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é instrumento de construção de agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das

ações promovidas no campo político, econômico e social, em suma provoca o debate público. (SALOMÃO, apud BRANDÃO, 2007)

Essas duas vertentes da comunicação indicam que o papel da comunicação não é de apenas produzir e transmitir informações, mas também é fazer circular, criar uma via de mão dupla entre emissores e receptores. Na vida política de um país é um componente que busca a negociação entre os interesses do Estado e a sociedade, denominado Comunicação Pública, que tem o objetivo de organizar a voz do cidadão no cenário político.

No âmbito da comunicação interna, que ocupa posição estratégica tanto nas organizações públicas como privadas, a comunicação também contribui para o exercício da cidadania por ser uma via de mão dupla analisada tanto pelos colaboradores como pelas organizações. Ela tem como foco o público interno, que é multiplicador de conhecimento, criativo e empreendedor, por isso a importância de uma comunicação interna eficiente e participativa, com ajuda de ferramentas da comunicação para sua total implementação.

O diálogo e a troca e informação entre todas as bases operacionais é o que destaca a comunicação interna em uma organização, principalmente se for aliada à comunicação integrada, na busca de informações para a realização de projetos direcionados aos públicos de interesse, como nesse caso, o interno.

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes se separa. (KEITH DAVIS, NEWSTROM JOHN, 1996, p. 4)

Alguns objetivos estão relacionados ao funcionamento dos instrumentos de comunicação interna na organização. Entre eles: identificação das necessidades, comportamentos, crenças e opiniões, motivação do desempenho individual e coletivo dos colaboradores, manter sempre todos informados de tudo que possa ser considerado relevante, trabalhar com projetos que visam o fortalecimento e interação entre os diferentes níveis de hierarquia.

A comunicação interna depende de um fator de extrema importância em uma organização: a cultura organizacional. Ela resulta dos hábitos e crenças existentes

na organização, que podem ser estabelecidos por meio de normas, valores e atitudes, compartilhados por todos os colaboradores ou que surgem da interação existente no ambiente organizacional. É a identidade construída ao longo dos anos, um conjunto de características de cada organização, que permite distingui-la das outras.

Para Pereira (1997, p. 102) a cultura organizacional “é o conjunto de padrões de comportamento, práticas e ações que caracterizam o modo de agir da empresa”. Toda a cultura desenvolve-se lentamente, mediante as experiências comuns ocorridas entre as pessoas que trabalham na organização.

A atuação dos colaboradores em grupos forma a cultura ao tempo em que se relacionam, mostram suas formas de ser e agir, que são incorporados aos ideais da organização. A comunicação é fator fundamental nesse processo, pois as pessoas formam a cultura no momento em que estão se relacionando.

Toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto a seus funcionários, para que estes possam representá-la da melhor forma possível, uma vez que a organização é desenvolvida e estimulada pelas pessoas. Nesse sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação. (MARCHIORI, 2008, p. 79)

Como a cultura organizacional é padronizada, as formas de trabalho se tornam rotina, a comunicação interna deve pensar de forma estratégica, na elaboração de ações para que os colaboradores tenham novas ideias, evitando a rotina, que pode desencadear uma desmotivação. A interação entre os colaboradores permite a produção de conhecimento para a definição, planejamento e organização das atividades.

Segundo Grahan (1994, p. 175), citando a teoria do sistema sócio-técnico, para que a motivação aconteça no ambiente organizacional, é necessário que haja um planejamento para que o sistema de trabalho proporcione condições relevantes para que o trabalho seja eficiente tanto no aspecto pessoal e social, como no tecnológico. Essas condições incluem “tarefas desafiantes e diversas, suficientes recursos e equipamentos e uma situação de trabalho caracterizada pela autonomia e por comunicações eficientes do superior com os subordinados” (GRAHAN, 1994, p. 175)

A falha na comunicação de mão dupla é um problema bastante comum no ambiente interno. Quando a organização trabalha a comunicação nos processos decisórios essa dificuldade tende a diminuir, pois levam em conta os impactos das

decisões sobre todos os envolvidos, e as expectativas e demandas são consideradas.

Para evitar ruídos nos processos comunicacionais que ocorrem dentro da organização, a comunicação interna precisa ser trabalhada de forma estratégica para assegurar coerência às políticas e ações da organização e criar espaços que gerem o engajamento de todos os públicos nos processos organizacionais.

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. (BENEVIDES, 2009, p 22)

Antes de tudo, é preciso escolher o modelo de comunicação interna que se deseja adotar. Quando essa gestão é aberta, há um desenvolvimento entre emissor e receptor coerente com os objetivos organizacionais, fato que evidencia sua identidade e a reputação. Libaert (2005, p 21) confirma essa posição:

Como passo prévio de planejamento, a empresa precisa definir sua concepção de comunicação. Uma comunicação que não se concebe em termos de relações, troca de opiniões e participação evidencia uma maneira de pensar de curto alcance. Da mesma forma que não há comunicação organizacional sem plano de comunicação, não pode existir um bom plano de comunicação sem uma reflexão profunda sobre o conceito de comunicação. Na sua ausência, no mais das vezes, prevalecera o conceito instrumental da comunicação.

A realidade do ambiente de trabalho deixa evidente as considerações existentes que argumentam a importância da comunicação interna para tornar suas relações mais humanas, respeitadas e democráticas dentro da organização. Para o autor, pensar estrategicamente cria condições para a formação de sentido sobre as novas realidades de trabalho e nas mudanças nos processos de gestão e de produção.

A comunicação interna é fator fundamental para que a organização passe uma boa imagem. Um colaborador motivado passa para o público externo que aquela é uma boa organização, que além de produtos ou serviços de qualidade

também valoriza o seu funcionário. Afinal, de nada adianta passar uma imagem para fora da organização sem levar em conta o que pensam os que lá dentro estão.

Para tanto, há necessidade de conduzir a organização de forma ética, honesta e transparente, tornando os colaboradores aliados da organização, promovendo confiança, tanto no público interno, quanto na sociedade e em seus clientes.

3. Metodologia

Para que fosse possível realizar o diagnóstico da organização foi elaborado um questionário sobre o clima organizacional, onde foram entrevistados 20 colaboradores, ou seja, 80% dos servidores das Secretarias de Administração e Planejamento e de Finanças.

Com a análise dessas informações, foi possível identificar quais os fatores que influenciam na motivação dos servidores e quais os meios de comunicação mais eficientes no âmbito interno. As Secretarias de Administração e Planejamento e de Finanças, assim como o Gabinete do Prefeito, são o foco desse projeto.

A metodologia de pesquisa utilizada será a abordagem teórico-empírica, através de pesquisa bibliográfica e de campo, baseado por questionário estruturado fechado. Com base na pesquisa bibliográfica foi elaborada a fundamentação teórica para ser a base desse projeto.

A análise do questionário foi realizada através do cruzamento das informações coletadas, assim como a tabulação dos dados coletados através dos estudos bibliográficos.

4. A Organização

Tem como objeto de estudo nesse projeto, Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul, que será representada pelas Secretarias Municipais de Administração e Planejamento e de Finanças e pelo Gabinete do Prefeito.

4.1 Descrição geral:

Tijucas do Sul foi emancipada em 14 de Novembro de 1951, ao ser desmembrado de São José dos Pinhais. Sua denominação foi dada pela existência, no local, de atoleiros e lamaceiros formados pelo barro preto que os indígenas chamavam de tijuca.

Situa-se na porção sul do Primeiro Planalto Paranaense, limitando-se ao Norte com São José dos Pinhais-PR, ao sul com Campo Alegre-SC, à Oeste com Mandirituba-PR, à Sudeste com Agudos do Sul-PR e à Leste com Guaratuba-PR. A distância da capital é de 62 km.

A atual gestão tem como prefeito José Altair Moreira, que está em seu segundo mandato. Esta gestão se estende até 2016.

Segundo a Lei Orçamentária Anual (LOA) - Lei nº 375, de 12 de dezembro de 2012 - a receita estimada para o exercício financeiro de 2013 é de R\$ 28.441.148,28 (Vinte e Oito Milhões, Quatrocentos e Quarenta e Um Mil, Cento e Quarenta e Oito Reais e Vinte e Oito Centavos). O Orçamento Geral do Município de Tijucas do Sul compreende os órgãos da Administração Direta e do Instituto de Previdência dos Servidores Municipais.

A população da cidade é de aproximadamente 15.575 habitantes (IBGE/2013) e seu território 686 km², sendo 16,61% de área urbana. Como a maior parte da população reside em área rural, a principal fonte de renda da cidade é a agricultura, com o cultivo de morango sendo um dos principais produtos em crescimento, e a avicultura.

A Prefeitura de Tijucas do Sul é dividida em nove secretarias: a de Administração e Planejamento, que tem por finalidade acompanhar os serviços administrativos da Prefeitura; a de Finanças, que executa a política econômica e financeira do município; a de Agricultura e Meio Ambiente, que deve orientar estimular e auxiliar as atividades realizadas por entidades públicas e privadas que possam influenciar no desenvolvimento dos setores de produção agrícola e pecuária; a de Assistência Social e Cidadania, que atende as necessidades advindas de situações de vulnerabilidade temporária da população e nos casos de calamidade pública; a de Desenvolvimento Urbano, que tem como objetivo o planejamento, a operacionalização e o gerenciamento urbano; a de Educação, que mantém uma rede escolar de ensino que atenda as necessidades locais; a de

Saúde, que mantém a saúde pública da cidade; a de Turismo, Indústria e Comércio, que atrai para o município a instalação de indústrias e a abertura de comércios, com a consequente geração de emprego e renda, bem como ainda promove atos que estimulem o turismo no município e a de Cultura e Esporte, que promove, apoia e elabora projetos de incentivo aos diversos ramos culturais, práticas desportivas e recreativas que atendam às necessidades da população do município.



Figura 1 – Subdivisão da Prefeitura de Tijucas do Sul

Fonte: A autora, com base em dados fornecidos pela Prefeitura de Tijucas do Sul.

A Prefeitura Municipal está instalada na Rua XV de Novembro, nº. 1458, no centro da cidade. Neste prédio principal, estão localizados as Secretarias que serão objetos desse estudo: Gabinete do Prefeito, Secretaria de Administração e Planejamento e Secretaria de Finanças. O Gabinete do Prefeito é onde encontramos o gestor público municipal, o vice-prefeito e o chefe de gabinete. A Secretaria de Administração e Planejamento é subdividida em dois departamentos, os quais: Departamento Municipal de Compras, Materiais e Almoxarifado e Departamento de Planejamento e Gestão Orçamentária. A Secretaria de Finanças conta com três

departamentos: Departamento Municipal de Tesouraria, Departamento de Receitas e Tributos e Departamento de Contabilidade.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

A partir dos dados coletados das pesquisas realizadas para esse estudo, foram detectadas falhas na comunicação interna que têm efeito na motivação dos colaboradores.

A falta de identidade organizacional foi um dos aspectos notados, no que diz respeito à ausência de elementos característicos: missão, visão e valores, que orientam as ações dos servidores.

A missão estabelece o que a organização faz e para quem. É a base para a tomada de decisões, pois orienta e delimita as suas ações e define seu papel na sociedade. Campbell (2006, p. 126) defende um novo conceito de missão, acredita que deve ser acrescentado a esse termo aspectos ligados à filosofia e aos valores, incluindo pensamentos sobre vantagens competitivas com princípios éticos.

A visão é um ponto de referência, pois reflete o que a organização deseja no futuro, em que deseja se transformar. Deve envolver toda a organização, e não apenas os líderes, pois para que o objetivo seja atingido é necessário que todos participem, afinal envolve credibilidade e confiança, onde o colaborador estará envolvido e terá uma meta a ser alcançada, sentindo-se assim importante para a empresa. Para definir a visão é necessário apoiar-se nos princípios e valores da organização.

Os valores são fundamentais para a organização, pois estabelece a forma de como ela irá lidar com seus diversos públicos. O código de valores não são imposições, nem sanções, apenas uma forma democrática de conscientização dos valores mais adequados a conduzir os relacionamentos, em benefício de todos. Na pesquisa realizada, verificou-se que, para 70% dos servidores um dos principais valores é o respeito.

As normas e condutas internas são formalizadas por Leis e Decretos. O regime jurídico dos servidores públicos municipais é instituído pela Lei nº 50, de 08 de dezembro de 2005, com alterações feitas pela Lei nº 126, de 23 de outubro de 2007. O Decreto nº 224, de 12 de julho de 2006, regulamenta o art. 24 da Lei nº 73, de 30 de maio de 2006, instituindo o Regimento Interno da Prefeitura Municipal.

Art. 1º Este Decreto institui o Regimento Interno da Prefeitura Municipal e trata da organização e das atribuições gerais das unidades administrativas, define a estrutura de autoridade, as relações de subordinação, descreve as atribuições específicas e comuns dos servidores investidos em cargos e funções de secretariado, chefia e coordenação, e fixa normas gerais de trabalho. (TIJUCAS DO SUL, Decreto nº 224, de 12 de julho de 2006, 2006)

Os regimentos internos, as Leis, Decretos e normas não são apresentados aos servidores. Muitos desconhecem que há, ao menos, o estatuto que rege o serviço que está prestando à população.

A comunicação interna da Prefeitura Municipal é bastante deficiente. Uma ferramenta existente, mas que poderia ser mais bem utilizada é o mural, que está localizado na entrada do prédio, porém, é utilizado para divulgação de eventos da cidade e para avisos para a comunidade externa. Já o e-mail institucional é utilizado apenas para comunicação externa.

A comunicação entre setores é realizada apenas formalmente, através de memorandos e ofícios que são protocolados e enviados aos destinatários. Observa-se, também, o excesso de formalização onde todas as rotinas, documentos devem ser protocolados, assinados para depois serem entregues ao setor de destino. Por um lado normatiza e organiza as rotinas administrativas, por outro acaba por atrasar, enrolar o processo.

As reuniões que são realizadas para os servidores, acontecem eventualmente. Essas reuniões podem ser com toda a equipe ou individualmente com cada setor. Nessas reuniões há espaço para explanação de ideias de todos os presentes, porém, não há efetiva participação dos servidores, pois muitos temem a coerção e por existir a prerrogativa de que só as ideias dos servidores influentes são ouvidas e acatadas pelos gestores.

Tudo isso posto, verifica-se que não há um planejamento de comunicação interna na organização, o que causa a desmotivação dos funcionários, por não se sentirem parte da organização.

Além disso, a motivação dos servidores públicos municipais não tem a devida importância por parte dos gestores públicos. Por algumas vezes, o processo é inverso na prefeitura, pois além de não buscarem motivar os servidores, acabam por promover a desmotivação destes.

A respeito da remuneração, não há uma padronização ou norma a ser seguida ao que se refere às gratificações dos servidores efetivos. A gratificação passou a ser comum e sem critério definido. Há uma grande disparidade nos salários.

A falta de materiais e ferramentas de trabalho restringe as atividades desenvolvidas pelos servidores, afetando o bom desempenho dos serviços públicos. Aliado a infraestrutura antiga, essas limitações não oferecem aos servidores um ambiente adequado para a prestação dos serviços à população.

Um dos principais pontos que foram destacados pelos pesquisados, onde 95% dos entrevistados apontaram como deficiente, foi o incentivo à capacitação profissional. Os servidores não são estimulados a buscarem formas de se capacitarem para melhorar os serviços que oferecem a população.

Durante o ano de 2013 apenas uma palestra motivacional foi proferida aos servidores. A palestra teve feedback bastante positivo, segundo os gestores, porém não foi dada continuidade ao processo, uma vez que não está incluso no orçamento do município gastos com capacitação e treinamento dos funcionários.

No resultado da pesquisa realizada com 20 servidores da Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul, identificou-se que o relacionamento entre setores é o ponto forte da organização. O respeito e a cooperação também foram colocados de forma positiva.

O principal aspecto negativo levantado foi a infraestrutura, seguindo do material de apoio/equipamentos e da falta de oportunidades de crescimento. Também foi citada a falta de motivação e de treinamentos.

O relacionamento do grupo é considerado satisfatório para 80% dos servidores, item que melhora o ambiente organizacional, sendo fundamental para o clima organizacional.

Analisando todo o cenário, há necessidade de promover canais claros e abertos em todos os níveis da organização, obtendo maior comprometimento dos gestores para a busca contínua de melhoria e de desenvolvimento organizacional e do coletivos.

Privilegiar a interação social, disponibilizando ferramentas de comunicação interna, dar maior importância aos processos internos incluindo a participação dos servidores no processo decisório e oportunizar o acesso a voz para todos de forma democrática e participativa, criará uma política de comunicação a qual irá colaborar

na construção da cultura da organização e, conseqüentemente, na motivação dos servidores.

5. Proposta

Para melhorar a comunicação interna da prefeitura, atingindo de forma abrangente, eficiente e eficaz os servidores públicos municipais, foi elaborado um programa de comunicação que motivasse os servidores.

5.1 Desenvolvimento da proposta

As ações integrantes do programa de comunicação e motivação são: mural informativo, programa de treinamentos, caixa de sugestões, eventos festivos e comemorativos, reuniões periódicas, campanha de qualidade de vida e integração para novos servidores.

A primeira ação proposta foi o mural informativo, que tem o objetivo de manter os servidores informados de assuntos internos de uma forma informal e mais ágil, por não depender de protocolos ou outros procedimentos burocráticos.

A segunda ação é o programa de treinamentos, que por ser direcionada e abordar temas relevantes aos servidores e serem motivacionais, tendem a despertar maior interesse dos servidores no ambiente de trabalho.

A caixa de sugestões é uma ação de fácil execução e que pode trazer benefícios na administração. Com a caixa de sugestões, os servidores podem elogiar, criticar ou fazer sugestões, se identificando ou anonimamente. Com isso, os funcionários podem expor suas ideias sem temer a repressão dos gestores ou mesmo colegas de trabalho.

Os eventos festivos podem ser usados para comemorar datas especiais. Isso faz com que os servidores se sintam importantes para a administração pública. Um exemplo é comemorar o dia do funcionário público, na data de 28 de outubro. Na ocasião poderão ser distribuídos brindes e haver um coquetel, com música ou palestras motivacionais. O importante é deixar o servidor à vontade para se divertir.

As reuniões periódicas são uma forma de deixar os servidores informados sobre assuntos internos e para estabelecer metas.

Mostrar aos servidores como a vida pode ser mais saudável com pequenas mudanças é um dos objetivos da campanha de qualidade de vida. Com pequenas demonstrações e bate papos com profissionais da saúde podem fazer a diferença nos hábitos das pessoas.

E para que os novos integrantes da equipe já se sintam parte da equipe e conheçam as normas internas da prefeitura desde o primeiro dia de trabalho, foi sugerido um evento de integração para novos servidores.

5.2 Plano de implantação

A primeira ação será o mural informativo, que será colocado no refeitório, logo na entrada, pois é o lugar onde todos os servidores passam. É um lugar de fácil visibilidade e garante que todos vejam e estejam informados. O mural é atualizado semanalmente, e as informações podem ser sugeridas pelos próprios servidores, garantindo a integração entre eles. A atualização será realizada pelo departamento de recursos humanos, já que a prefeitura não dispõe de setor de comunicação.

Atualizar os servidores sobre assuntos relacionados à sua área de atuação melhora o aproveitamento de suas habilidades no desenvolvimento das atividades. Para isso, serão realizados treinamentos. Os treinamentos garantem o desenvolvimento profissional dos servidores, e conseqüentemente, melhora os serviços públicos. É usado como forma de valorização e crescimento do profissional, além de motivar os servidores.

Nessa programa serão realizados treinamento uma vez por mês com os temas propostos: liderança, motivação, trabalho em equipe, gestão do conhecimento e atendimento ao público. As capacitações ocorrerão durante o expediente, das 08:30 às 11:30 ou das 13:30 às 16:30, com intervalo de 20 minutos para lanche. Ao final de cada treinamento, os servidores preencherão pesquisas de satisfação que serão tabuladas e analisadas.

Avaliar a satisfação dos servidores, em relação aos projetos e decisões tomadas pelos gestores, podendo assim diagnosticar os seus problemas e desenvolver soluções é a proposta da caixa de sugestões, que será colocada próxima ao mural informativo. Junto à caixa, serão disponibilizados papéis e caneta, para facilitar o processo. Um servidores do departamento de recursos humanos será responsável para recolher semanalmente as sugestões para avaliação das

sugestões e filtragem para posteriormente mostrar aos gestores, para que avaliem e analisem as críticas e sugestões e, assim, tomem as providências cabíveis, se necessário.

O programa de eventos festivos será iniciado com um evento de confraternização para comemorar o dia do servidor público, na data de 28 de outubro, que tem como objetivo reconhecer, incentivar e parabenizar os servidores pela data comemorativa. Ao reconhecer o colaborador pelo seu trabalho e participação os colaboradores se sentirão mais valorizados pela função que exercem.

Na ocasião, será realizada uma manhã de interação aos servidores. Na ocasião, um *coffee break* será servido, enquanto eles assistirão um vídeo motivacional, com mensagens gravadas pelos gestores. Um cartão comemorativo será entregue, junto com um bombom. A manhã será disponibilizada para que os servidores confraternizem, voltando suas obrigações no período da tarde.

A proposta das reuniões periódicas pretende promover a troca de informações sobre assuntos internos para estreitar as relações entre os departamentos e os demais funcionários, além de fortalecer o trabalho em equipe, facilitar a tomada de decisões, alinhar as gestões dos departamentos e fortalecer o relacionamento com as outras Secretarias do Município.

As reuniões serão realizadas semanalmente, na sala de reuniões. Será discutida a agenda dos servidores, os gestores apresentarão o feedback das atividades da semana anterior e estabelecerá as metas para a semana.

A campanha de qualidade de vida pretende incentivar os servidores a terem hábitos mais saudáveis. Sabe-se que é necessário que os servidores estejam conscientes sobre a importância da prática de hábitos mais saudáveis, como realizar atividade física frequentemente e ter uma alimentação adequada. Ao perceberem que os gestores se preocupam com seu bem estar, os servidores tendem a se sentirem mais importantes para com os gestores, aumentando sua auto-estima e motivação no trabalho.

A campanha será divulgada por meio de convites e cartazes. Os convites entregues em mãos para os servidores, e os cartazes, colocados no mural informativo. A Campanha será desenvolvida ao longo do ano, com palestras ministradas por nutricionistas, educadores físicos, fisioterapeutas e outros

profissionais da saúde. Folders com dicas sobre alimentação adequada, atividades físicas e hábitos saudáveis serão entregues durante a campanha.

Ao entrar para um quadro funcional de uma organização, é comum que o novo servidor não se sinta integrante da equipe e não conheça a organização que está sendo inserido. Além de a integração ser importante para o funcionário saber sobre a organização em que trabalhará, faz com que perceba a preocupação da administração pública com o bem-estar em seu primeiro dia de trabalho.

Para isso, será realizado evento de integração do servidor. A integração acontecerá sempre que um novo colaborador entrar para o quadro funcional da Prefeitura. Durante o período de uma hora, serão apresentadas as normas e procedimentos internos, a descrição do seu cargo e sua função, assim como os procedimentos que deverá realizar na prestação dos serviços públicos. Logo após, será aplicada uma dinâmica para que os servidores se apresentem, e encerrando com um *coffee break* e a entrega das leis que regem as atividades e condutas dos servidores públicos.

5.3 Recursos

Como os recursos financeiros da administração de Tijucas do Sul não preveem no seu orçamento o gasto com eventos, materiais ou quaisquer outros recursos necessários à implantação dessas ações, será utilizado o que a Prefeitura pode disponibilizar.

Os recursos materiais que serão utilizados para as ações serão: um mural que está em desuso; espaço físico com cadeiras e mesas para os eventos será a estrutura física que a Prefeitura já possui, assim como os equipamentos: *data show*, tela de projeção, caixas de som, computador e impressora; materiais de consumo, como: papel, canetas, lápis, borracha, copos e pratos; materiais de higiene, a caixa de sugestões pode ser uma reutilizada, como caixas de embalagens. Os gastos serão com o coquetel para os eventos.

Os recursos humanos serão disponibilizados de acordo com o quadro funcional da prefeitura: servidor do setor de recursos humanos para atualização do mural e da caixa de sugestões, assim como na organização dos eventos; auxiliar de serviços gerais para a limpeza dos espaços físicos; cozinheira; técnico de

manutenção e instalações para instalar e operar os equipamentos e os palestrantes da campanha de vida saudável: fisioterapeuta, educador físico, nutricionista e outros profissionais de saúde.

5.4 Resultados esperados

Com o programa de comunicação e motivação, pretende-se estabelecer um fluxo de comunicação mais eficiente na Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul, assim como maior fluxo de informações entre os servidores. Com isso, motivar os servidores públicos no desenvolvimento dos serviços que oferecem à população.

Ao se sentirem motivados, os servidores tendem a repassar essa satisfação no resultado final dos serviços, pois o farão com vontade. Essa é uma das concepções de Bekin (2004) citado por Mendes (2004, p. 07), o qual cita que muito dos problemas referentes à falta de motivação dos colaboradores está ligado à falta da comunicação:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

O autor apresenta que o servidor é o primeiro cliente, ou usuário no caso da organização pública, dos serviços que oferece. Bekin (2004) ainda cita alguns fatores que podem influenciar no processo motivacional:

- a) Desenvolvimento da parceria, colaboração e lealdade;

- b) Valorização do indivíduo no grupo;
- c) Integração fundamentada nos valores e objetivos da organização;
- d) Recompensas e benefícios grupais para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- e) Envolvimento dos colaboradores no planejamento e tomada de decisões;
- f) Estímulo ao proativismo;
- g) Delegação.

O programa desenvolverá uma cultura de interação entre servidores e gestores, melhorando a comunicação, aumentando a participação dos servidores nos processos decisórios da organização, onde poderão expor suas ideias e opiniões e, com isso, promover a melhoria nos processos internos da Prefeitura.

O servidor, ao fazer parte desses processos, se sentirá parte integrante na organização e isso refletirá no seu convívio com os superiores e no serviço que oferecerá aos usuários.

Ao promoverem a capacitação dos funcionários, estes darão uma melhor importância à isso, e tenderá a se atualizar sempre sobre o serviço que oferece à população. O incentivo ao crescimento profissional é um ganho tanto para a organização como para o servidor.

O programa proposto ocorrerá ao longo do ano de 2014, as metas estabelecidas são:

- Mural informativo: atualização semanal;
- Programa de treinamentos: um evento a cada trimestre;
- Caixa de sugestões: monitoramento semanal;
- Eventos festivos e comemorativos: em datas importantes, como, por exemplo, dia do funcionário público, dia do trabalho, aniversário do município, etc.
- Reuniões periódicas: pelo menos uma vez ao mês;
- Campanha de qualidade de vida: uma semana inteira de programação uma vez ao ano;
- Integração para novos servidores: semestral, ou trimestral, se for o caso de muitos servidores iniciarem suas atividades no período.
- A meta para monitoramento é que ocorram ao menos uma reunião por mês com os gestores públicos para discussão de todas as etapas do programa.

Serão sugeridos que a cada semestre a pesquisa de clima seja realizada entre os servidores para comparação dos resultados após a implantação de cada ação, para verificar se os objetivos propostos pelo projeto serão alcançados.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

No decorrer da implantação das ações há a possibilidade da haver a falta de engajamento e a não participação dos servidores nas ações. Caso isso ocorra, deve-se analisar quais os motivos que levaram os servidores a não aderirem à proposta. Os casos podem ser diversos e alguns poderão ser contornados. Alguns exemplos de motivos que podem causar o não engajamento e suas respectivas soluções:

- Agenda do servidor: se a não participação dos servidores ocorrer por conflito de agenda, as novas datas dos eventos, por exemplo, devem ser agendadas com antecedência, verificando a possibilidade de todos participarem dos eventos;
- Falta de interesse: se o servidor não apresentar interesse naquilo que lhe é proposto, deve ser encontrada uma forma de demonstrar a importância de sua participação na atividade;
- Falta de divulgação: para que isso não ocorra, deverá ser delegado a um funcionário essa tarefa, para que o faça com responsabilidade. Caso o fato venha ocorrer, se ainda houver tempo, uma nova forma de divulgação mais direta deverá ser feita, como ofício, por exemplo;

A falta de comprometimento dos gestores ou dos servidores delegados a alguma atividade pode ser um problema na realização das ações. Essa situação deverá ser identificada o mais breve possível, para que ações corretivas sejam colocadas em prática, como advertências no caso dos servidores responsáveis pelas ações ou conversas com os gestores destacando a importância no engajamento de todos no projeto.

6. Conclusão

O estudo mostrou que é importante implantar as ações de comunicação dentro da Prefeitura de Tijucas do Sul, dado que os servidores do órgão estavam desmotivados e percebiam a ausência da comunicação dentro da instituição.

Desenvolver conceitos de comunicação interna no órgão implica em efetiva participação e engajamento dos gestores, análise do clima organizacional, fomentar e estimular o processo de motivação dos colaboradores, avaliar o desempenho dos mesmos, a fim de gerar medidas quantitativas e qualitativas na prestação dos serviços públicos.

Os recursos escassos de uma organização pública não são impeditivos para que sejam implantadas ações de comunicação interna. Com o uso de ferramentas simples é possível atingir todos os servidores efetivamente.

Buscou-se neste trabalho salientar a importância da comunicação interna na motivação de servidores públicos, uma vez que estes, por ocuparem cargos que demandam atendimento à população e que a sua motivação ou desmotivação são refletidas nos serviços que oferecem.

Com análise de campo, através da aplicação de questionários, foi possível identificar as falhas de comunicação existente na Prefeitura e traçar metas para a implantação da comunicação interna no órgão.

Nesse estudo foi possível identificar que é fundamental que as organizações desenvolvam ações e estratégias de implantação da comunicação para alcançar os resultados esperados com a motivação de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Sousa. Administração de relações públicas no governo. São Paulo: Loyola, 1982.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CAMPBELL, Colin. Cultura, consumo e identidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões – Rio de Janeiro1: Mauad, 2005.

COLLARO, Antonio Celso. Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista. São Paulo: Summus, 2005.

DECKER, Cleiton Bierhals; MICHEL, Margareth. A imagem nas organizações públicas: Uma questão de política, poder, cultura e comunicação. 2005.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. Editora atlas, 2007.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse público. São Paulo: Editora Atlas S.A – 2009.

ESCUDEIRO, Regina César. Relações Públicas Comunitárias: uma exigência da sociedade civil brasileira. Revista Comunicação e Sociedade, São Bernardo do Campo, n. 32, p. 87-112, segundo semestre, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

GRAHAN Jr, Cole Blase; Steven W. Hays; Para administrar a organização pública. Título original: Managing the public organization. Tradução: Britta Lemos de Ferittas- Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

JESUS, Eduardo de.; Salomão, Mozahir. Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo. São Paulo: Annablume – 2008.

KELLER, Kevin Lane. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2006.

LIBAERT, Thierry. Plano de Comunicação Organizacional. Rio de Janeiro, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2008.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. 2004. Disponível em: http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf. Acesso em: 02 out. 2013

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna –a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOVELLI, Ana Lucia. Relações Públicas Governamentais: ação para a cidadania. 2005.

ROCHA, Sedinei Sales. Aspectos gerais da formação, criação e evolução do município. Campo Largo: Oni, 2005.

SROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: Função Política. São Paulo: Summus, 1995.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

TELLES, Renato. B2B Marketing Empresarial. São Paulo: Saraiva – 2003.
Torquato, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson – 2002.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.

ANEXOS

**Tabulação da pesquisa de clima organizacional
População da amostra – 20 pessoas**

Sexo					
Feminino	9				
Masculino	11				
Idade					
18 a 21	0				
22 a 26	9				
27 a 30	4				
30 a 35	2				
Acima de 35	5				
Estado Civil					
Solteiro	9				
Casado	9				
Separado	0				
Viúvo	0				
Com companheiro	2				
Departamento					
Departamento Municipal de Compras, Materiais e Almojarifado	4				
Departamento de Planejamento e Gestão Orçamentária	8				
Departamento Municipal de Tesouraria	2				
Departamento de Receitas e Tributos	2				
Departamento de Contabilidade	4				
Item	MS	S	R	I	MI
Salário	2	7	8	3	0
Ambiente de trabalho	3	6	9	2	0
Material de apoio/equipamentos	1	4	10	5	0
Infraestrutura	0	5	10	5	0
Relacionamento com a Diretoria	3	5	10	2	0
Relacionamento com os colegas	10	9	1	0	0
Cooperação entre a equipe	6	7	7	0	0
Sua cooperação com a equipe	6	7	7	0	0
Integração do grupo	4	6	5	5	0
Reconhecimento do seu trabalho	1	3	7	7	2
Autonomia nas decisões	1	5	5	8	1
Motivação	0	3	4	10	3
Liberdade para expor suas ideias	2	6	8	4	0
Participação nas tomadas de decisões	2	2	8	6	2
Respeito	6	10	4	0	0
Acompanhamento da Diretoria	3	5	2		
Feedback de seu desempenho	1	5	2	1	
Comunicação interna	1	5	3		
Eficiência nas informações recebidas		7	3		
Credibilidade das informações recebidas		7	3		

Administração da Secretaria	2	8			
Suas responsabilidades bem definidas	1	7	2		
Treinamentos		3	4	2	1
Oportunidades de Crescimento	1	2	5	2	1
Melhorias no trabalho					
Colaboração da Prefeitura para desenvolver projetos					
Mais organização					
Mais acompanhamento nas atividades desenvolvidas					
Infraestrutura					
Equipamentos de trabalho					
Oportunidade de crescimento					
Distribuição igual de tarefas aos funcionários de acordo com a sua função					
Saber ouvir mais					
Valores					
Respeito	14				
Melhoras na Prefeitura					
Companheirismo da equipe					
Infraestrutura	3				
Veículo coletivo	2				
Autonomia					
Equipamentos novos					
Material de apoio					
Responsabilidade no horário					
Aspectos positivos da Prefeitura					
Relacionamento da equipe	3				
Interação					
Colaboração					
Trabalho em equipe	3				
Ambiente de trabalho					
Força de vontade					
Respeito					
Integração da equipe					

APÊNDICES

Apêndice A - Pesquisa de Clima Organizacional

Esta pesquisa irá contribuir para uma avaliação institucional sobre Prefeitura Municipal de Tijucas do Sul, desenvolvida pela aluna do curso Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná e fornecerá informações para a elaboração do Projeto Técnico de Conclusão de Curso da mesma.

Sua opinião é muito importante para a identificação do clima organizacional da Prefeitura. A identificação é facultativa e será mantido absoluto sigilo sobre as informações fornecidas.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração.

Aluna: Camila Buhner Camargo.

1. Sexo:
 Feminino
 Masculino

2. Idade:
 18 a 21 anos;
 22 a 26 anos;
 27 a 30 anos;
 30 a 35 anos;
 Acima de 35 anos.

3. Estado Civil:
 Solteiro(a);
 Casado(a);
 Separado(a)/ divorciado(a);
 Viúvo;
 Com companheiro.

4. Assinale o departamento onde você atua:
 1. Departamento Municipal de Compras, Materiais e Almoxarifado
 2. Departamento de Planejamento e Gestão Orçamentária
 3. Departamento Municipal de Tesouraria
 4. Departamento de Receitas e Tributos
 5. Departamento de Contabilidade

5. Qual seu grau de satisfação em relação aos itens abaixo:

Assinale com um X o seu grau de satisfação, utilizando-se dos seguintes critérios: Muito satisfeito (MS), satisfeito (S), regular (R), insatisfeito (I) e muito insatisfeito (MI).

ITEM	MS	S	R	I	MI
Salário					
Ambiente de trabalho					
Material de apoio/equipamentos					
Infraestrutura					
Relacionamento com a Diretoria					
Relacionamento com os colegas					
Cooperação entre a equipe					
Sua cooperação com a equipe					
Integração do grupo					
Reconhecimento do seu trabalho					
Autonomia nas decisões					
Motivação					
Liberdade para expor suas ideias					
Participação nas tomadas de decisões					
Respeito					
Acompanhamento da Diretoria					
Feedback de seu desempenho					
Comunicação Interna					
Eficiência nas informações recebidas					
Credibilidade das informações recebidas					
Administração da Secretária					
Suas responsabilidades bem definidas					
Treinamentos					
Oportunidade de crescimento					

6) Quais os valores que você acredita existir no ambiente de trabalho?

7) O que você acha que poderia melhorar no seu trabalho?

8) Quais os aspectos a melhorar na Prefeitura?

9)Quais os aspectos positivos na Prefeitura?
