

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIMARI BERLESI

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE COLOMBO - PR

CURITIBA
2013

LUCIMARI BERLESI

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE COLOMBO - PR

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 Municipal.

Orientador: Prof. Cícero Fernandes Marques

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador Cícero Fernandes Marques pelo apoio e incentivo na consecução deste projeto.

“A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”.

Margarida Kunsch

RESUMO

A comunicação interna representa importante ferramenta para que as organizações observem resultados e obtenham respostas diversas dos públicos a elas relacionados. Para que isso ocorra, devem ser adotados instrumentos que permitam que a mesma ocorra de forma clara, transparente e efetiva. No setor público, que tem como principal objetivo atender aos cidadãos é ainda mais importante assegurar a qualidade e transparência da comunicação e, para que os resultados atingidos sejam compatíveis com os objetivos definidos nas atividades desempenhadas, organizar e promover uma comunicação interna é fundamental para padronizar e aperfeiçoar tais serviços. A comunicação interna revela como está organizado o trabalho dentro de instituições que existem para atender à população e suas necessidades em serviços que são ofertados pelo setor público. Nesse contexto, a comunicação interna figura como ferramenta estratégica nos processos administrativos, que dão suporte a todas as atividades desenvolvidas. Para que ocorra êxito de um programa de comunicação interna, é imprescindível a conscientização e participação de todos aqueles que integram a organização, independentemente de cargos e atribuições. A comunicação interna pode ser estabelecida por meio de instrumentos como murais, intranet, reuniões periódicas, dentre outros, com intuito de melhorar o fluxo de informações e dados no decorrer dos processos. Outro aspecto importante é o feedback, que permite a melhoria contínua na maneira de desenvolver as atividades e pode estimular todos a contribuírem ativamente com idéias e opiniões. Dentre tantas ferramentas de gestão que podem ser adotadas para a melhoria dos processos, a comunicação interna figura como uma simples e vantajosa opção, pois estruturada ou não, ela ocorre. Então, cabe aos gestores planejar e estruturar a mesma, de modo que se extraiam os benefícios com sua correta utilização.

Palavras-chave: Comunicação interna, Processos administrativos, Qualidade.

LISTA DE SIGLAS

CMEIs – Centros de Educação Infantil

SEDEC – Secretaria Municipal de Educação de Colombo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	10
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	11
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	13
3. METODOLOGIA	20
4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	21
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	21
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	23
5. PROPOSTA	29
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	29
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	31
5.3 – RECURSOS	33
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS	34
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	36
6. CONCLUSÃO	37
7. REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a melhoria dos serviços prestados à população e da imagem que o setor público transmite exige atenção dos gestores públicos, que têm por objetivo assegurar que as necessidades dos cidadãos sejam atendidas. Para que isso ocorra, é fundamental que os processos sejam ágeis e eficazes, sendo imprescindível a adoção de práticas que agreguem valor às atividades desenvolvidas e reflitam em melhor atendimento na esfera pública.

Nesse sentido, a comunicação eficaz pode contribuir fundamentalmente para a qualidade na prestação dos serviços ofertados. Por isso, cabe àqueles que são os planejadores de projetos e programas dentro das organizações públicas, estruturar e gerir, da melhor maneira possível, a comunicação das mesmas.

O trabalho apresentado trata da importância da comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo (SEDEC), pois com estruturação, padronização e clareza durante a troca de informações, é possível atender com qualidade as escolas municipais, Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs), pais e alunos que dependem dos serviços ofertados pela Secretaria em questão.

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

Na busca da qualidade e melhoria nos processos administrativos, os gestores devem utilizar seus recursos de modo estratégico e adotar instrumentos que auxiliem no aperfeiçoamento do trabalho e melhore o fluxo de informação dentro da instituição.

O presente trabalho, que está inserido no campo de processos administrativos, aborda a melhoria da comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo, considerando que tais mudanças afetam positivamente as atividades desenvolvidas em uma estrutura administrativa de grande porte, com inúmeras atribuições e, sobretudo, com uma grande responsabilidade: a educação das crianças do município de Colombo.

A relevância da proposta consiste em promover uma comunicação interna clara e eficaz, que contribui substancialmente para o desenvolvimento das atividades desempenhadas pelos servidores que atuam na referida Secretaria, pois, ao se pensar em melhoria de processos, deve-se considerar e visualizar a agregação de valor às atividades, uma vez que todos os esforços que são realizados dentro de uma instituição, acabam por refletir em seus produtos e serviços.

Contemplando todas as etapas de um processo no setor público, existe a preocupação com uniformidade e padronização da comunicação, a fim de evitar distorções e equívocos. Isso também assegura coesão de informações, além de serviços prestados com qualidade e rapidez, atendendo satisfatoriamente aos cidadãos que necessitam da rede pública municipal de ensino.

A partir da necessidade em buscar soluções de gestão na esfera pública municipal, torna-se clara a complexidade e o grande fluxo de informações que deve ser administrado, contemplado e transformado para termos continuidade das atividades, aprovação de recursos e integração de diversos setores, cada qual com sua importância e atribuições.

Cada pessoa que atua na Secretaria de Educação contribui e confere valor às atividades e, por isso, é importante que todos saibam as competências e atribuições de cada servidor nos setores. Isso amplia a integração e o conhecimento do trabalho desenvolvido como um todo, além de facilitar a troca de informações e aumentar a participação dos servidores, pois os mesmos se sentem motivados e, de fato, atuantes.

Os gestores, por sua vez, devem conhecer e utilizar as potencialidades e habilidades das equipes trabalho, sobretudo, porque o recurso humano constitui o bem mais valioso de toda e qualquer organização.

Com o intuito de sugerir instrumentos a serem adotados para valorizar e melhorar a comunicação interna dentro da Secretaria Municipal de Educação de Colombo, o presente estudo pretende contribuir significativamente para a adoção de práticas que tornem o trabalho mais ágil, com coesão e qualidade da comunicação interna adotada.

Muitas das atividades desempenhadas dentro da SEDEC são administrativas, não sendo diretamente visualizadas nas escolas e CMEIs do município. No entanto, o trabalho administrativo é o que dá a base para o bom andamento das atividades, seja na captação de recursos, na gestão dos quadros

funcionais, nas compras e aquisições, na coordenação, avaliação e acompanhamento de todos os processos necessários para cumprir os objetivos propostos.

Com a adoção de práticas que melhorem a comunicação interna, o trabalho, que atualmente é desenvolvido com comprometimento e empenho dos servidores, pode ser aperfeiçoado e isso garantirá resultados ainda melhores, especialmente a oferta de educação com qualidade cada vez melhor, visto que o objetivo principal de todo o trabalho desenvolvido dentro da SEDEC é assegurar aos cidadãos ensino de qualidade e vagas suficientes para atender a demanda do município.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor a utilização e valorização da comunicação interna eficaz para contribuir com o êxito dos processos administrativos dentro da Secretaria Municipal de Educação de Colombo – PR.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

1. Apontar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento dos processos administrativos;
2. Identificar como é administrada a comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo;
3. Sugerir melhorias no processo de comunicação interna, de modo que as mesmas interfiram positivamente no trabalho administrativo.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Transformar um país pela educação constitui um enorme desafio e, para que esse propósito passe e ser real, é necessário adaptar muitos processos e investir fortemente nessa área. Para que o trabalho em torno da educação aconteça, o mesmo é amparado por atividades administrativas, que dão suporte a todas as ações desenvolvidas.

O presente estudo está voltado justamente a essa área que auxilia no andamento das atividades dentro da Secretaria de Educação de Colombo, seja no planejamento, na captação de recursos, na manutenção de convênios, na fiscalização e acompanhamento de obras e compras feitas para escolas e CMEIs, no acompanhamento do trabalho desenvolvido por diretores e demais servidores dos estabelecimentos de ensino, dentre outros.

A administração pública, devido a inúmeras leis e determinações, tem molde burocrático, cabendo aos gestores encontrar meios de agilizar e garantir transparência dos trabalhos, evitando desperdícios, atrasos e, sobretudo, atendendo satisfatoriamente à grande demanda.

Para que tais processos sejam desenvolvidos de maneira eficaz, é necessário haver clareza de informações, segurança por parte dos servidores, conhecimento dos passos, tarefas e atividades que estão envolvidos, de modo organizado, estruturado e interligado. Saber a necessidade do processo, porque, como e quando tomar as ações é fundamental para que os envolvidos desempenhem bem seus papéis e colaborem para resultados positivos.

O presente estudo pode contribuir para a melhoria das atividades, visto a relevância da comunicação interna para que as atividades sejam desenvolvidas com qualidade, precisão e comprometimento dos atores envolvidos. A comunicação interna e seus instrumentos, se utilizados estrategicamente, implicam em mudanças importantes e evolução dos processos administrativos.

Toda e qualquer organização que deseja cumprir com seu papel social e atingir seus objetivos, deve valorizar uma comunicação interna que englobe todos os colaboradores, suas atividades e, sobretudo, a interação de diferentes processos e setores que compõem as rotinas administrativas.

A necessidade de tal estudo está baseada na gama de vantagens que podem ser acrescentadas ao trabalho na Secretaria Municipal de Educação de Colombo com a melhoria da comunicação interna que, dentre outros aspectos, promove a colaboração e interação dos servidores, os motiva a participar ativamente das atividades e dá a todos um conhecimento amplo do que cada um desempenha em sua rotina de trabalho.

Quando existe qualidade na comunicação interna, os reflexos são facilmente percebidos pelo público externo, pois, além de clareza e agilidade nas informações, o trabalho é executado com eficiência e qualidade, refletindo diretamente nos resultados da organização como um todo.

Com uma comunicação interna estruturada, padronizada e que envolva todos os servidores que atuam na Secretaria em questão não é só o trabalho administrativo que é aperfeiçoado. É importante considerar que toda e qualquer alteração em um processo ou mesmo em uma fase de determinado processo em uma instituição pública pode afetar a sociedade e, mais especificamente, o público-alvo atendido e a demanda à qual se prestam tais serviços.

As empresas privadas estão cada vez mais preocupadas em tornar o ambiente de trabalho melhor internamente para que isso contribua no alcance dos objetivos gerais da organização. Já as instituições públicas, devido à sua alta hierarquização e burocracia, ainda estão inovando timidamente em seus processos. Mas, aos poucos, também percebem que, para garantir atendimento satisfatório à população, devem administrar corretamente seus recursos humanos e, mais ainda, as informações e conhecimento de cada colaborador, estimulando-o a compartilhar o que sabe dentro da organização e a atuar como agente transformador da realidade na qual está inserido.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende contribuir com o conhecimento em torno da comunicação interna no setor público, mais especificamente como ferramenta estratégica nos processos administrativos, que são necessários para sustentar todos os esforços em prol de uma educação que busca por qualidade e que deve ser foco dos gestores públicos para contribuir com o desenvolvimento de nosso país.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Utilizar todos os recursos disponíveis para atingir os objetivos das organizações constitui a responsabilidade e preocupação dos gestores. Para que isso ocorra, inúmeras possibilidades e ferramentas são disponibilizadas, cabendo uma seleção de acordo com as necessidades e realidade na qual determinada empresa está inserida.

Por vezes, tais instrumentos podem ser facilmente encontrados em inúmeras instituições, enquanto outros são peculiares a alguns ramos de atividade. Existem ainda aqueles que estão presentes em todas as empresas e atividades, mas não há consciência de sua utilização e importância ou, ainda, os mesmos não são adequadamente utilizados como peças-chave para êxito e alcance dos objetivos.

Esse é o caso da comunicação e da forma como a mesma é visualizada e priorizada pelas empresas. Para Maranhão e Macieira (2004, p. 210), comunicação consiste em “tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível”. O ato de comunicar exige cautela, padronização, clareza e qualidade, representando um importante diferencial para os resultados de uma organização.

Bateman e Snell (1998, p. 402), defendem que a “comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”. Logo, para se estabelecer tal comunicação, é necessária a adoção de meios simples, claros e diretos para compartilhar tais informações, que devem ser acessíveis a todos que as receberão.

A preocupação em como efetivar a comunicação deve guiar todo o programa adotado, permitindo o entendimento de todos. De acordo com Gil (2001, p. 73), a análise do processo de comunicação “deixa claro que a comunicação vai além do simples ato de informar. Requer sintonia com o interlocutor e também o esclarecimento por parte deste acerca dos efeitos produzidos pela mensagem”. Tal preocupação pode impulsionar programas que estruturam e organizam a comunicação, sobretudo valorizando colaboradores e buscando a melhoria de processos administrativos, pois os mesmos servem de suporte a inúmeras atividades dentro das organizações.

Muitas instituições ainda não valorizam a comunicação, especialmente as que compõem o setor público. Isso também ocorre com os estudos, que não existem em grande número e, quando ocorrem, muitas vezes não são aprofundados. “A comunicação, a qual está presente em muitos aspectos que enriquecem e dão continuidade a aprendizagem organizacional, não tem sido adequadamente explorada na literatura administrativa” (BARKER, CAMARATA, 1998, p. 444).

Ao se considerar todos os atores envolvidos nos processos, buscando a interação entre os mesmos, estimula-se a colaboração, a troca de informações e aprimoramento das atividades, o que interfere no conhecimento do trabalho a ser desenvolvido por aqueles que integram a organização.

Um aspecto primordial para a comunicação é considerar seus recursos humanos, valorizando-os e estimulando a utilização de seu potencial. Quando uma organização sabe conduzir os esforços dos colaboradores, oportunizando sua participação, surgem inovações e melhoria dos processos. Se uma pessoa nota que, de fato, é integrante de uma ação, emprega esforço e conhecimento para obter êxito da mesma.

[...] toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimentos, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos têm de considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. E todos têm de pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros – e garantir que os outros saibam o que se espera deles (DRUKER, 2002, p. 203).

Um novo colaborador pode ingressar na instituição com ânimo e disposição, mas se o mesmo não for adequadamente integrado e informado, não utilizará todo o seu potencial na execução de suas atribuições. Valorizar as pessoas e estabelecer comunicação de qualidade pode ser determinante na produtividade, pois quando um indivíduo percebe respeito e espaço para se expressar, conseqüentemente irá se dedicar para desempenhar da melhor maneira possível suas tarefas.

O fato é que se torna inconcebível a idéia de uma empresa que se comunica “muito para fora” (por meio de publicidade, eventos, assessoria de imprensa, etc.), mas não olha para o próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e sociedade a imagem que se deseja (NASSAR e FIGUEIREDO, 2006, p. 42).

Para entender a comunicação, é necessário ter ciência dos elementos que a compõem e saber como a mesma ocorre. Assim, é possível analisar e acompanhar fatores que podem interferir nos resultados esperados com o programa de comunicação adotado pela empresa. Uma teoria que explica de forma clara e sucinta esse processo é a Teoria da Informação.

A comunicação é então explicada, dentro do paradigma da Teoria da Informação, como um encadeamento dos componentes a seguir: A fonte (de informação), que produz uma mensagem (a palavra ao telefone), o codificador ou emissor, que transforma a mensagem em sinais a fim de torná-la transmissível (o telefone transforma a voz em oscilações elétricas), o canal, que é o meio utilizado para transportar os sinais (cabo telefônico), o decodificador ou receptor, que reconstrói a mensagem a partir dos sinais, e a destinação, pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida (MATTELART, 1999, p. 58).

Quando mencionamos a comunicação interna, o problema quanto à utilização da comunicação se agrava, pois muito se pensa em como está propagada a imagem da organização junto ao público externo, mas muitas vezes as pessoas que integram a empresa e que são responsáveis pela construção de tal imagem são ignoradas.

A comunicação interna consiste no “conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores” (OLIVEIRA, 2005, p. 72).

Conhecer cada integrante da instituição, suas atribuições e incluí-los efetivamente no processo comunicativo determinará sua participação para a consecução de metas e objetivos. “De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 157). Valorizar as pessoas que atuam na organização é o primeiro passo para estabelecer mudanças que agreguem valor à empresa.

Tal espaço para os colaboradores deve ser democrático e participativo, não apenas direcionado a ordens e imposições das chefias. A comunicação deve ser um instrumento de troca e partilha, oportunizando contribuições que podem ser decisivas no cotidiano organizacional.

“Não pode haver comunicação se ela for concebida como indo de ‘mim’ para ‘você’. A comunicação funciona somente ‘entre nós’, ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nossos fracassos na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar” (DRUCKER, 2002, p. 130).

Um programa efetivo de comunicação interna deve ser cautelosamente administrado, permitindo a colaboração e adesão participativa de todos os envolvidos. “Para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, e a credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia-a-dia” (ANGELONI, 2010, p. 72).

A adoção de instrumentos que possibilitem uma comunicação clara e objetiva permite atingir resultados melhores, pois o compartilhamento de dados, informações e acontecimentos são fundamentais para monitorar o trabalho realizado e corrigir falhas, decidindo pelas melhores alternativas possíveis a cada situação enfrentada.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo (KUNSCH, 2003, p. 159).

São muitas as dificuldades em se estabelecer uma comunicação de qualidade, especialmente no que tange a decisão e consciência de partilhar com todos os que compõem a organização informações, fatos e acontecimentos. Os gestores devem priorizar momentos voltados à interação, pois isso une o grupo e estimula o emprego de esforços para consecução do trabalho.

[...] o mais difícil é fazer com que a comunicação seja algo institucionalizado dentro da empresa, que ela aconteça entre as pessoas. Ou seja, o chefe receber uma notícia e tomar a iniciativa de dividir o fato com seus subordinados e achar importante reservar tempo para fazer isso. É o grande desafio de comunicação interna: que as pessoas enxerguem sua parte da sua responsabilidade (DAMANTE, 1999, p.18).

Outro aspecto ligado a isso consiste no fato de que muitas pessoas que ocupam cargo de chefia temem ser substituídas e, por tal pensamento, não querem partilhar informações, acreditando que as possuindo terão certa estabilidade e

reduzirão esse risco. Nesses casos, até mesmo a delegação de tarefas fica comprometida, pois atividades simples ficam a cargo dos subordinados, sem, muitas vezes, ser levado em conta o potencial de cada um. Além disso, ocorrem interrupções de comunicação cada vez que a pessoa que detém determinados dados ou informações está ausente, sendo que sua equipe de trabalho fica em situação desconfortável por não os possuir.

A comunicação interna pode ocorrer de diversas formas, dependendo dos assuntos a serem abordados e difundidos.

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção, etc.;
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões;
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento (REGO, 1986, p. 130).

Para efetivar a comunicação interna, é preciso propiciar diálogo e manifestações de opiniões e idéias de todos os atores que integram a instituição, uma vez que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre os componentes (departamentos, áreas, etc.)” (PIMENTA, 2006, p. 58).

Somente com liberdade para que todos os colaboradores possam dar suas contribuições é que haverá, de fato, comunicação interna eficaz.

As políticas e estratégias têm de ser definidas e transparentes, abandonando-se a “política do avestruz”. Isso significa manter um dialogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes (Kunsch, 1997, p. 129).

Outro aspecto a ser considerado é que a comunicação pode ser proveniente de canais formais ou informais. Esse conhecimento auxilia os gestores na escolha de como abordar adequadamente os colaboradores e aproveitar as diferentes fontes de informações.

Os canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...). Os canais informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração (REGO, 1986, p. 63).

Além disso, para que a comunicação interna ocorra adequadamente, dentre outros aspectos, cabe ao setor responsável pela comunicação interna intermediar a troca de informações entre chefias e setores, bem como adotar os meios mais claros e objetivos para realizar tal transmissão, sempre com imparcialidade.

A comunicação interna não deve ser usada para fazer com que os empregados aceitem sem mais contestações as decisões tomadas pelos presidentes e (pelos) diretores da Instituição; pelo contrario, o departamento de comunicação interna serve para ouvir as decisões, ou melhor, (as) idéias dos presidentes e passar isso de forma clara e objetiva para os demais funcionários, sendo totalmente imparcial em sua mensagem (FASCINA, 2006, p. 26).

Essa predisposição ao diálogo, a aceitação de críticas construtivas e o espaço para que todos manifestem idéias e opiniões é extremamente benéfico para as atividades, pois os processos podem melhorar diariamente. Para Stoner e Freeman (1999, p. 391), “na maioria das comunicações organizacionais, quanto maior o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação”.

Para construir um ambiente de trabalho dinâmico "não basta desenvolver apenas a capacidade de comunicação, é necessário também aprender a ouvir. A compreensão da mensagem reclama aptidões que englobam processamento de informações e conhecimento da estrutura da língua e do mundo que o cerca" (MEDEIROS e HERNANDES, 1999, p. 210).

A comunicação interna atua como elo em inúmeros momentos da instituição e deve ser utilizada adequadamente para melhorar a interação entre os colaboradores que compõem a organização e dão continuidade às atividades desenvolvidas.

Os veículos internos das empresas desempenham um papel importante nas organizações. Quando bem produzidos, estruturados e ficados nos objetivos estratégicos, conseguem cumprir o papel de porta-vozes da empresa junto ao seu público interno. E, quando trabalhados na perspectiva de ouvir o outro, retroalimentam e consolidam o discurso organizacional, ou, ainda, colaboram com o processo de mudança e evolução empresarial. A mídia interna deve ser organizada de acordo com as características da organização e de seus empregados (SOARES, 2008, p. 105).

Quando mencionamos as rotinas administrativas, é comum visualizar que a comunicação obedece à determinada hierarquia desenhada na organização. No entanto, para utilizar a comunicação interna como ferramenta estratégica, é

necessário entender que a mesma visa o “estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização” (KUNSCH, 2003, p. 160).

Outro aspecto a ser mudado consiste na forma como a comunicação interna é visualizada, especialmente no setor público, que não trata a mesma como uma ferramenta que deve ser planejada. “O principal desafio é o fato de que a comunicação interna – estou falando da maioria esmagadora dos casos, mas pode haver exceções – não foi encarada, até hoje, pela imensa maioria das instituições do setor público, como instrumento de gestão” (LOPES, 2003, p. 107).

É imprescindível que todos visualizem a importância da comunicação interna nas práticas organizacionais, pois somente dessa forma será possível participar ativamente das ações propostas. E para ser realmente adotada como ferramenta estratégica, a comunicação interna exige a participação e comprometimento de todos, pois, dentre outros fatores, a mesma pode alinhar motivação, diálogo e comprometimento em todos os níveis da organização. “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p. 154).

3 METODOLOGIA

Para desenvolver o estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com a finalidade de saber o que autores já abordaram sobre o tema em questão. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Para a consecução do projeto técnico optou-se pela pesquisa com abordagem qualitativa, que é caracterizada “em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade” (ZANELLA, 2009, p. 75).

A escolha pelo método qualitativo para a realização do estudo se deve ao fato do mesmo ser “aquele capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas. (MINAYO, 1996, p. 10).

Por meio da análise da realidade observada na instituição que foi objeto do projeto técnico, foi valorizada a vivência dos atores quanto à comunicação interna e, sobretudo, os aspectos que podem ser melhorados, de modo a tornar a comunicação interna uma ferramenta estratégica para os processos administrativos.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Com o conhecimento adquirido no decorrer do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, os profissionais que atuam nessa área devem buscar a prática de técnicas que permitam melhorar e aperfeiçoar os processos desenvolvidos na administração pública.

Cabe ainda utilizar tais conhecimentos para propostas e idéias que contribuam com as atividades desenvolvidas em determinado setor ou área do setor público. Conforme detalhamento a seguir, o presente trabalho apresentará a unidade de análise a ser abordada.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL:

O trabalho a ser desenvolvido tomará como base a Secretaria Municipal de Educação de Colombo, direcionando a atenção para os processos administrativos realizados na mesma.

Com firme propósito de contribuir para o desenvolvimento do município, a Secretaria de Educação tem como objetivo ofertar ensino de qualidade aos alunos da Educação Infantil e das Séries Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º anos), atendendo aproximadamente 19.565 alunos nas escolas e 6.600 nos CMEIs.

A estrutura é composta por 40 escolas urbanas e 05 escolas rurais, além de 40 Centros de Educação Infantil. O quadro conta com 1230 professores, 370 educadores infantis, 114 agentes administrativos, 518 auxiliares de serviços gerais, 16 assistentes de alunos, 06 fonoaudiólogos e 07 psicólogos, somando 2261 servidores, além dos servidores que atuam nos departamentos de Esportes, Transporte Escolar e Cultura, que são vinculados à Secretaria Municipal de Educação de Colombo.

As atividades desenvolvidas pela SEDEC, além do atendimento direto em escolas e CMEIs englobam também atendimento a alunos especiais, por meio de parcerias com outras instituições, eventos promovidos pelos departamentos de

Esportes e Cultura, que ocorrem no decorrer do ano, atendendo a diversos públicos e contemplando diferentes atividades.

O desenvolvimento das atividades dentro da Secretaria passa por constantes adaptações devido à mudança de gestão devido às eleições e demais fatores que interferem no organograma da mesma. Cada gestor possui características próprias e define, respeitadas leis e normas, qual a forma que ele julga mais adequada para a realização do trabalho.

Além disso, os processos são constantemente alterados pelo avanço da tecnologia, sobretudo pelas possibilidades de agilizar e promover interação entre setores distintos. A informatização e o espaço que é disponibilizado ao cidadão aproxima a sociedade da prefeitura, amplia as atividades e o acesso da população a inúmeros serviços.

É justamente pela agilidade com que processos e tecnologias evoluem que a SEDEC, visando o ensino de qualidade, necessita preparar seus alunos para acompanhar as constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho e da sociedade. Para isso, a busca pela capacitação dos profissionais da educação, visa atualização e aquisição de conhecimentos necessários para que o trabalho não fique estagnado, alheio às novas configurações que surgem a todo o momento.

Outras mudanças ocorrem em virtude das próprias adaptações administrativas decorrentes de alterações da legislação e também da constatação por parte dos servidores por melhores práticas no decorrer das atividades. Este último aspecto deve ser considerado, pois o conhecimento que cada servidor carrega consigo constitui importante diferencial nas práticas cotidianas da Secretaria.

Contudo, para aperfeiçoar e adotar melhores práticas dentro da SEDEC, não é suficiente o uso de tecnologias, da visualização clara de organograma e da hierarquia existente. Toda e qualquer ação necessita da integração dos grupos de trabalho e, para isso, é necessário atentar para a comunicação estabelecida durante as atividades e processos desenvolvidos.

Para atender à demanda, as exigências legais e os conselhos que atuam no acompanhamento e fiscalização das atividades, além de utilizar com transparência e eficácia os recursos públicos destinados à educação, é necessário alto grau de profissionalização por parte daqueles que executam o trabalho dentro da Secretaria.

O grande número de alunos nas escolas e CMEIs, bem como as várias unidades de ensino, exigem que a SEDEC mantenha sua estrutura administrativa organizada com a distribuição e divisão das responsabilidades entre todos aqueles que colaboram para o andamento das atividades. Tal organização visa à melhoria no atendimento ao cidadão, de modo a atingir o objetivo de ofertar educação de qualidade a todos os alunos da rede municipal de ensino.

A Secretaria em questão é a maior da prefeitura municipal de Colombo e exige alto grau de organização e interação entre os servidores que nela atuam, de modo a assegurar atendimento satisfatório à sociedade, mais especificamente aos alunos, preparando-os para serem cidadãos ativos e críticos, capazes de mudar seus futuros e a realidade do país por meio da educação e formação acadêmica.

4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Secretaria Municipal de Educação de Colombo apresenta constantes mudanças e, a cada dia, surgem novos projetos e desafios a serem desenvolvidos e superados. Toda e qualquer iniciativa visa contribuir para a melhoria do ensino e consecução do objetivo de ofertar educação de qualidade, preparando os alunos da rede municipal para o desempenho de seus papéis na sociedade, oportunizando um futuro com possibilidades de ascensão profissional e avanços para o município e para aqueles que nele residem e trabalham.

Uma das preocupações do setor público é ofertar serviços adequados às necessidades da população, priorizando ações que viabilizem projetos e propostas para melhorar a vida dos cidadãos. E quando falamos em educação, tal preocupação é potencializada, pois é uma área crítica para indivíduos, governos e sociedade.

Nesse sentido, a SEDEC também busca as práticas consideradas ideais para assegurar que os alunos da rede municipal tenham acesso a ferramentas de ensino que auxiliem no aprendizado e desenvolvimento, contemplando como fator crítico no processo, a capacitação e atualização de professores e educadores.

Quanto à parte administrativa, ainda não há um programa estruturado de capacitação e atualização profissional, sendo ofertados, conforme necessidade e

oportunidade, cursos específicos aos servidores que atuam com determinadas atividades. Contudo, grande parte dos servidores administrativos possui formação superior, devido ao plano de cargos e salários existente no município, e isso contribui para a realização de suas atribuições.

Os auxiliares de serviços gerais e atendentes de alunos também integram o plano de cargos e salários, mas em virtude das atribuições, não possuem alto grau de formação e geralmente participam apenas de encontros motivacionais.

Ao possuir um quadro complexo de servidores, com distintas formações, tarefas e responsabilidades, compete à SEDEC gerir os recursos humanos, de modo a transmitir de forma clara e acessível aos diversos grupos que atuam nas unidades de ensino, as informações e orientações necessárias, para que, em contrapartida, haja retorno desses colaboradores.

Essa comunicação é fundamental para as inúmeras atividades desenvolvidas e, ao final, interfere diretamente no dia-a-dia escolar. Por isso, quanto mais efetiva e eficaz for a comunicação, maior a participação e envolvimento dos servidores nos processos.

Para descrevermos como se dá a comunicação dentro da Secretaria da Educação, é necessário descrever sua composição:

- Direção de departamento de educação, que trata dos problemas com funcionários, atuando como um filtro das questões e serem repassadas a secretária de Educação;
- Documentação escolar e suporte de informática, que são responsáveis por repassar informações para as unidades escolares sobre as normas e procedimentos legais como: autorização e renovação de funcionamento, bem como o bom funcionamento dos equipamentos de informática para transmissão dos dados;
- Recepção, que dá o primeiro atendimento à população;
- Setor de educação infantil, que trabalha com as matrículas dos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs) e organização das listas de espera, visto que, a maioria destes CMEIs não possui servidores administrativos nas unidades;

- Setor de inspetoria, que trata das questões relacionadas aos recursos humanos, como contratação, folha de frequência, licenças e dobras de padrão (contratos temporários de professores);
- Setor de nutrição, que elabora os cardápios de escolas e CMEIs, além de realizar as compras de gêneros alimentícios;
- Setor de compras e manutenções, que é responsável por efetivar as aquisições da grande maioria dos materiais de consumo e manutenção das unidades;
- Setor de convênios e captação de recursos, que trata dos convênios entre a prefeitura e as escolas da rede ou particulares e busca de recursos junto ao estado ou união, dentre outros.
- Departamento de Transporte Escolar, responsável pela condução dos alunos nos trajetos entre escola e residência;
- Departamento de Cultura, que atua com eventos diversos ligados a apresentações, teatro e festivais e;
- Departamento de Esportes, que atua em eventos como competições, torneios e demais ocasiões que envolvam atividades desportivas.

A situação atual na referida secretaria demonstra que todos os servidores buscam realizar suas atividades da melhor maneira possível, sendo comprometidos com tarefas, processos e responsabilidades que lhes são atribuídas. No entanto, muitas vezes faltam esclarecimentos sobre procedimentos e orientações que facilitem a consecução dessas atividades, seja por não haver manuais com explicações pertinentes, seja por não terem sido repassadas informações claras e adequadas ou, ainda, por ter utilização de uma comunicação que não se aproximou do entendimento claro dos servidores que deveriam executar as tarefas.

Essa distorção e/ou falta de uma comunicação clara, que compromete o trabalho, acaba tomando tempo dos servidores, ao passo que é preciso solicitar explicações, ou até mesmo refazer determinadas ações por falta de informações de qualidade no momento exato em que as mesmas eram necessárias.

Muitas vezes, o transmissor não consegue tornar a mensagem clara para o receptor e isso pode gerar inúmeros contratempos, problemas no desenvolvimento de atividades e interferir negativamente no trabalho como um todo. Por isso, ao considerarmos um processo de comunicação, é imprescindível espaço para

feedback, necessário para correções e mudanças que contribuam com as melhorias de interação entre setores e servidores.

No setor público, os servidores precisam trabalhar em meio a uma forte burocracia e hierarquia e isso exige comprometimento e atualização constante quanto às leis e demais exigências. Nesse contexto, a comunicação pode ser um instrumento estratégico para melhorar a realização das incumbências de cada um.

O contato com o cotidiano dos servidores que atuam na SEDEC demonstra que a comunicação não possui um programa estruturado que siga padronização e ordem pré-estabelecida.

Essa realidade ainda é visualizada em muitas organizações, seja na esfera pública ou privada, principalmente porque muitas pessoas, especialmente gestores, concebem que a comunicação acontece espontaneamente, não exigindo esforços e planejamento específico. Ainda falta o reconhecimento da importância em se planejar e padronizar a comunicação.

No dia-a-dia da SEDEC, a transmissão de mensagens simples pode sofrer com mal entendidos, falta de clareza, atraso ou omissão de informações. Isso afeta substancialmente resultados de simples passos, tarefas, atividades ou pode até comprometer processos inteiros.

Outro aspecto constatado foi o desconhecimento acerca das atividades desempenhadas por outros setores. Ou seja, um servidor não conhece com exatidão as atribuições e trabalho desenvolvido por seus colegas. Isso também interfere na qualidade da comunicação, pois um cidadão pode buscar determinado atendimento e, ao chegar à SEDEC, quem o atende pode não saber a quem encaminhá-lo. Tal falha reflete na imagem que esse usuário terá da Secretaria, pois não teve suas necessidades atendidas.

Constata-se que existe uma enorme preocupação e dedicação para que os resultados alcançados com o trabalho da SEDEC sejam os melhores possíveis, mas em meio a tantas responsabilidades, desafios, exigências legais, morosidade e burocracia, a visualização de elementos-chave como a comunicação na melhoria dos processos acaba não ocorrendo.

Os momentos em que mais percebemos a não efetividade da comunicação são justamente os mais críticos, pois quando a mesma não é previamente planejada, acabam ocorrendo atrasos e demora das respostas que atrapalham muitos processos, prejudicando o trabalho de diversos setores da SEDEC.

A comunicação existe espontaneamente, mas ao falarmos em uma organização, seja pública ou privada, devemos observá-la como uma ferramenta que, se utilizada adequadamente, pode contribuir substancialmente na utilização dos recursos disponíveis, sobretudo, os recursos humanos. Quando existe uma interação satisfatória para todos os servidores, os mesmos se sentem parte importante do processo e, conseqüentemente, colaboram mais, sentem-se à vontade para contribuir com idéias e sugestões, inclusive promovendo melhorias a partir de seu conhecimento e experiência.

Nesse aspecto, pesa a visão de estabelecer comunicação de projetos e trabalhos que surgem apenas para os chefes de cada setor, pois todos os servidores que desempenham as atividades necessitam dessa participação desde o início de qualquer atividade. Por isso, constata-se a falta de reuniões periódicas que acolham todos os que atuam na Secretaria, proporcionando-lhes atualização sobre a atuação da mesma como um todo, para que se saiba o que está sendo desenvolvido, dando feedback para o grupo em geral.

A visualização de um organograma pode contribuir para a organização da comunicação, pois por meio dele é possível visualizar e delegar as tarefas a cada um dos servidores, sabendo qual a relação entre os setores, as informações a serem compartilhadas e o papel de cada um. Sob esse aspecto, uma reestruturação da organização da Secretaria encontra-se em análise, visto que o organograma vigente não corresponde com a realidade vivenciada.

Além da organização dos cargos e funções, é fundamental que cada servidor tenha consciência da sua atuação e do seu setor e como suas atividades refletem no trabalho dos demais, assegurando, assim, resultados positivos. Essa visão do trabalho como um todo permite o entendimento acerca da importância das atividades desenvolvidas para a sociedade e, mais precisamente, para os alunos atendidos na rede pública municipal de ensino.

Como a SEDEC organiza e coordena as atividades administrativas e pedagógicas das escolas e CMEIs, respeitando e transmitindo às mesmas as regulamentações, normas, leis, diretrizes e estatutos a serem cumpridos, além de distribuir documentos produzidos pela própria secretaria ou advinda da Secretaria Estadual de Educação, ou do MEC, a mesma necessita estabelecer tal comunicação da forma mais eficaz possível, especialmente pela quantidade de escolas e CMEIs,

o que exige atenção para que todos entendam com clareza o que está sendo determinado ou solicitado.

Outro ponto crítico consiste na falta de preparação para o desempenho das atividades. Quando um novo servidor ingressa na prefeitura, não existe uma capacitação específica para que o mesmo se intere de detalhes e procedimentos que devem ser adotados no seu trabalho, além de não existirem manuais que descrevam as atividades inerentes a cada cargo para eventuais consultas. Essa também é uma falha de comunicação, que faz com que erros e dúvidas sejam comuns até que os servidores aprendam no dia-a-dia, a maneira adequada de realizar as atividades.

Essa falta de orientação pode alimentar vícios e manias dos servidores, que aprendem a fazer “do seu modo” e muitas vezes, não adaptam seu trabalho às exigências necessárias, prejudicando outras pessoas que dependem do mesmo.

Todo e qualquer novo servidor está apto a aprender como realizar suas atividades, mas se isso não é adequadamente comunicado, o mesmo acaba aprendendo com sua experiência e traz sua ótica do que é melhor, e é nesse momento que podem surgir problemas.

E quando falamos nas inúmeras dificuldades que os servidores encontram com falhas na comunicação, não há como não associar tal fato à desmotivação. Todo e qualquer colaborador, quando não encontra espaço e oportunidade para aprender e contribuir ativamente nos processos, acaba se acomodando, deixando de expressar seu ponto de vista e a constatação de possíveis melhorias e mudanças.

A proposta do trabalho consiste em sugerir a implantação de um programa de comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo, priorizando atividades administrativas, onde os benefícios e utilidades da mesma contribuirão para o desenvolvimento e melhoria do trabalho desenvolvido, aperfeiçoando significativamente o atendimento às escolas, CMEIs, pais, alunos e comunidade.

5 PROPOSTA

A partir da análise de dados e informações levantados e do acompanhamento da realidade vivenciada quanto à comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo foi possível construir a proposta de um programa de comunicação interna.

Para que haja êxito na elaboração e implantação do programa, segue a proposta.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A partir do diagnóstico exposto no capítulo anterior, pretende-se apresentar uma proposta que possa contribuir para que a comunicação interna seja utilizada como ferramenta no decorrer dos processos administrativos, contribuindo estrategicamente no alcance de metas e objetivos, permitindo também clareza e confiabilidade em informações e, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados à população.

Para tanto, propõe-se a implantação de um programa de comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Colombo, com propósito do mesmo, por meio de seus instrumentos, constituir importante ferramenta para desenvolvimento das atividades e processos, visto que todas as ações da Secretaria em questão necessitam de amparo administrativo para se concretizarem.

De diferentes formas, o programa privilegiará o fluxo de informações, auxiliando no desempenho das atividades da melhor maneira possível, possibilitando agilidade e eficácia do trabalho.

Diante das possibilidades de promover uma comunicação de qualidade, a combinação de diversos instrumentos propiciará alcance do objetivo principal que é tornar a comunicação interna abrangente e acessível a todos os servidores que atuam nos processos administrativos. Assim, murais, intranet, reuniões periódicas com todos os funcionários, caixa de sugestões e manuais deverão ser planejados e elaborados por alguns dos servidores do grupo.

Para facilitar o delineamento do programa, uma equipe deve ser constituída para definir as melhores formas de colocar em prática e acompanhar a utilização dos instrumentos de comunicação interna. Ao considerarmos alguns deles, como os manuais, é necessário saber que como cada setor possui suas responsabilidades, caberá ao grupo de cada um criar manuais que permitam a terceiros entender as rotinas e procedimentos, de forma clara e objetiva.

O programa de comunicação interna deve contemplar as necessidades de todos os envolvidos nos processos, administrando dados, informações e observando as melhores maneiras de adquirir qualidade e eficácia na comunicação, motivando o grupo a interagir e colaborar para otimização dos resultados.

Para elaborar o programa, é fundamental a atenção a todos os detalhes que envolvem a comunicação interna, como a cultura organizacional e o estímulo à participação e contribuição de todos, especialmente nos murais, reuniões e na caixa de sugestões, pois a comunicação deve ser reavaliada a todo o momento e ninguém melhor do que aqueles que vivenciam as rotinas para apontar melhorias nas mesmas.

O aspecto humano é fundamental para êxito da proposta, pois a comunicação consiste basicamente na interação das pessoas envolvidas em determinado processo. E um detalhe simples, mas que fará a diferença, consiste em promover a participação de todos, independentemente do cargo ocupado.

A proposta consiste em mudanças simples quanto à administração da comunicação interna, mas para que tenha sucesso, exige conscientização de todos, pois no início exigirá mudanças de comportamento. As informações e dados devem ser partilhados, devendo-se extinguir a concentração de conhecimento e, para isso, é imprescindível modificar pensamentos egoístas e centralizadores.

Além disso, os servidores devem ser conscientizados dos seus papéis como servidores públicos diante da sociedade e que mudanças realizadas no interior da organização refletem na forma como os cidadãos são atendidos e na imagem que é transmitida aos públicos externos no momento em que se observa o preparo e coesão do atendimento e dos serviços prestados.

Quando a comunicação interna é clara e acessível a todos, haverá mais segurança na realização do trabalho, além de domínio e conhecimento acerca de tudo o que vem sendo desenvolvido. Saber quem faz o que, quando determinadas ações estão sendo realizadas, o que compete a cada um, dentre outros aspectos,

traz segurança ao grupo, além de sentimento de integração, pois existe clareza de informações e ninguém fica sem saber responder ou apontar os responsáveis por determinadas atividades.

Considerando que a SEDEC é responsável por atender e dar orientações a escolas e CMEIs, além de alunos, pais e comunidade, é crucial estabelecer uma comunicação efetiva também com as diferentes unidades de ensino e, para isso, a organização do processo comunicacional precisa começar no setor administrativo para, num segundo momento, estender orientações, informações, comunicados e decisões a outros agentes envolvidos nos processos.

Uma comunicação clara e concisa interfere em todas as etapas do trabalho. Ela contribui com o cumprimento de prazos, redução de falhas e erros, para que se encontrem as melhores soluções para problemas que surjam, na melhoria dos processos por meio de idéias, sugestões e contribuições dos colaboradores, além de auxiliar no controle e acompanhamento das ações desenvolvidas, dentre outros aspectos.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a implantação do programa de comunicação interna na SEDEC, a princípio deve ser realizada uma reunião com servidores que representem os diversos setores dentro da mesma, com a finalidade de esclarecer no que consiste tal programa e como deverá ocorrer sua implementação.

Na ocasião, deverá ser constituída uma comissão que ficará responsável pela coordenação e supervisão dos trabalhos acerca da comunicação interna, bem como aplicação dos instrumentos e da conscientização e motivação dos servidores a participarem ativamente das ações desenvolvidas.

Num segundo momento, a proposta deverá ser apresentada a todos os servidores que atuam na Secretaria, uma vez que a participação e conscientização de todos são fundamentais para garantir a abrangência do programa e correta utilização dos instrumentos adotados para aperfeiçoar a comunicação interna.

É de extrema importância que sejam transmitidos, de forma clara, os objetivos e metas, bem como as vantagens e melhorias a partir da utilização

estratégica da comunicação interna. As pessoas envolvidas nos processos administrativos devem visualizar os benefícios que serão conquistados com a participação ativa de todos. Após conhecimento e conscientização dos servidores, caberá a efetiva aplicação dos instrumentos: murais, caixa de sugestões, reuniões periódicas, manuais e intranet.

Os murais devem ser colocados em lugares comuns a todos, com intuito de informar sobre atividades e eventos diversos, aniversários, acontecimentos que dizem respeito a todos, dentre outros.

A caixa de sugestões deverá ficar em um lugar mais reservado. No entanto, de fácil acesso, para que ninguém deixe de se manifestar. Esse instrumento necessitará de estímulo aos servidores em colocar no papel todo tipo de idéia ou sugestão, pois coisas simples podem tornar o ambiente de trabalho mais agradável, além de oportunizar àqueles que não gostam de se manifestar em público, um espaço para que possa contribuir com melhorias e soluções para problemas e contratempos inerentes às atividades desenvolvidas.

As reuniões periódicas com todos os servidores podem ser, se necessário, divididas em grupos, de modo a não interferir no andamento das atividades. Mas elas devem contemplar todos, sem distinção de cargos ou atribuições. Esse instrumento deve ser utilizado para acompanhamento dos processos, do trabalho e dos resultados. Outro fator que deve ser considerado é o feedback, imprescindível para reavaliação das ações e para a correção de erros e falhas que interferem no trabalho da Secretaria.

Os manuais de instruções de trabalhos administrativos devem ser planejados e estruturados de modo a descrever todas as atividades, procedimentos e tarefas. Esses registros com detalhamento do trabalho e atribuições de cada um são fundamentais para a continuidade das atividades, mesmo com a transferência ou desligamento de alguns servidores. Eles também servem para orientar novos funcionários que ingressem na SEDEC de como deve ser desenvolvido o trabalho, reduzindo, assim, a possibilidade de erros e não cumprimento de prazos. Cabe aos organizadores desses manuais assegurarem que os mesmos serão claros e detalhados, incluindo todas as tarefas de cada cargo. Esses manuais devem conter modelos e formulários que devem ser seguidos e atualizados constantemente.

A importância dos manuais para a comunicação interna consiste, dentre outros aspectos, no fato de registrar quem são os responsáveis por determinadas

tarefas. Isso contribui para agilizar os processos e direcionar dados, informações e documentos pertinentes a quem interessa e é responsável pelos mesmos.

Para inserir a ferramenta intranet, será necessária apenas a compra e instalação de um programa próprio para a comunicação dos servidores, pois todos possuem computadores. Uma breve explicação e orientações de como utilizar a intranet também será pertinente, de modo que todos entendam o funcionamento da mesma.

A intranet facilita a comunicação, pois mesmo quando os servidores são de setores distintos, existe a troca de informações imediatamente quando ocorrem dúvidas ou são necessários esclarecimentos, dentre outros.

Com a aplicação dos instrumentos acima citados e estímulo à utilização dos mesmos, será imprescindível acompanhar, monitorar e avaliar os resultados obtidos. A partir dessa análise devem ser feitas as correções cabíveis, sempre com a finalidade de melhorar a qualidade da comunicação interna, assegurando uso estratégico da mesma no auxílio dos processos administrativos.

5.3 RECURSOS

Para implantação do programa de comunicação interna, os recursos financeiros são relativamente baixos, sendo os recursos humanos o diferencial para o sucesso desse programa. A participação de todos os funcionários por meio de conscientização e motivação proporcionará comprometimento e interação de todos nas iniciativas.

O fator crucial é a disposição de reservar tempo para reuniões e, nas mesmas podem ser utilizados equipamentos já disponíveis na SEDEC, como notebook, retroprojetores ou lousas digitais, tela de projeção. Essas reuniões são fundamentais para o enriquecimento do debate sobre as melhorias a serem feitas com respeito à comunicação interna. Essas reuniões devem estimular a participação e exposição das idéias de todos, pois cada um pode contribuir com o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido, especialmente das tarefas que executa.

Para os murais, deverão apenas ser colocados quadros em lugares comuns para a manifestação dos servidores. Esses quadros de avisos são de fácil aquisição, visto já serem comprados para outros fins.

A caixa de sugestão também não exige recursos, apenas que seja uma urna segura, que só os responsáveis em acompanhar o programa tenham acesso às contribuições depositadas na mesma.

Quanto ao local das reuniões, que devem ser periódicas, existem espaços existentes que podem ser utilizados, de acordo com o número de pessoas que participarão das mesmas. Essas reuniões enriquecerão e propiciarão mudanças e aperfeiçoamento da comunicação interna da SEDEC.

Quanto aos manuais, basta definir quem serão os responsáveis por sua elaboração e também quem fará a confecção e distribuição dos mesmos. Para isso, serão utilizados computadores, impressoras, copiadoras, encadernadora e materiais já disponíveis para o trabalho administrativo. Cabe ressaltar que será necessário programar a elaboração desses manuais para que os mesmos correspondam às necessidades existentes no que tange a orientação e esclarecimento acerca das rotinas. Além disso, deve ser levado em consideração que os responsáveis por tais manuais precisam ter suas atividades adaptadas no período em que estiverem comprometidos com essa atribuição.

A intranet será o instrumento que exigirá um pouco mais de investimento, pois exige a compra e instalação de um programa específico, além da preparação dos servidores para utilizá-la adequadamente. Contudo, não será necessária preocupação quanto a máquinas e computadores, pois a estrutura da SEDEC já os disponibiliza a todos os servidores que atuam com os processos administrativos.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com a proposta de implantação de um programa de comunicação interna como ferramenta estratégica nos processos administrativos da SEDEC, a expectativa é que a comunicação ocorra de forma transparente, efetiva e consciente. Além disso, a mesma deve ser planejada e ter constante monitoramento das ações.

O programa deverá contemplar a utilização dos instrumentos por todos os servidores, assegurando participação, conscientização e maior conhecimento acerca de tudo o que ocorre no decorrer do trabalho desenvolvido.

A comunicação interna clara e objetiva, conquistada por meio das ferramentas adotadas trará segurança aos servidores para atenderem o público e a demanda existente. O conhecimento sobre quem é responsável por determinadas atividades e a visão global de todos os componentes e suas atribuições agilizará a resolução de problemas, transmitindo credibilidade do setor ao público externo por meio da eficácia do trabalho.

Por se tratar de comunicação interna, que é algo que está intrínseco em quase todas as atividades, as metas estabelecidas com o programa e indicadores quantitativos para avaliar os resultados alcançados podem ser visualizados por meio da comparação entre antes e depois da implantação do programa no que diz respeito a cumprimento de prazos, redução de erros, clareza e confiabilidade das informações prestadas, percepção de agentes externos à SEDEC, como alunos e suas famílias, quanto à organização e rapidez de atendimento. Nesse caso, até pesquisas de satisfação quanto ao atendimento podem evidenciar os resultados da reestruturação comunicacional feita no interior da organização.

A comunicação interna interfere no desenvolvimento dos processos e a melhoria da mesma refletirá nos resultados das atividades de todos os setores por contribuir com ações claras e precisas, permitindo que a administração pública ofereça os serviços aos quais os munícipes têm direito, com a preocupação em aprimorar e superar os resultados dia após dia.

Para avaliar e acompanhar as mudanças e resultados obtidos com o programa de comunicação interna, uma das possibilidades de contemplar índices quantitativos é estabelecer controle de atendimento da demanda, monitoramento de cumprimento dos prazos pré-determinados, aumento ou decréscimo das reclamações quanto a atendimento e informações prestadas, dentre outros.

Como o programa é voltado ao público interno, cabe a aplicação de questionários periódicos para avaliar a efetividade do mesmo. Os servidores serão os agentes mais atingidos com a mudança e, por isso, é importante quantificar o quanto o planejamento, a estruturação e organização da comunicação interna interferiu no desempenho das atividades.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A implantação de um programa estruturado de comunicação interna depende de diversos fatores para obter êxito e corresponder às expectativas. Um aspecto fundamental é a participação de todos, sem centralização de informações ou exclusão de agentes do processo.

Também é necessário salientar que o programa de comunicação interna serve para auxiliar nas atividades e contribuir para que o fluxo de informações detecte e corrija erros e falhas nas atividades. No entanto, o mesmo não solucionará problemas de ordem estrutural e de gestão, apenas apoiará a constatação e possíveis mudanças em ações e nos processos desenvolvidos.

Um dos maiores problemas e/ou riscos consiste na resistência por parte de alguns servidores em dividir informações e conhecimentos. A comunicação necessita que as informações e dados estejam acessíveis a quem interessar. Nesse caso, caberá aos responsáveis pelo programa e também aos gestores assumirem uma postura esclarecedora e que exija mudança de comportamento dos mais conservadores.

Outro fator de risco consiste no fator tempo. Para que todo o trabalho acerca da comunicação interna ocorra adequadamente, um calendário de reuniões e programação das atividades como revisão dos manuais, leitura das sugestões, atualização da intranet deve ser elaborado e seguido rigorosamente. Muitas vezes, poderão ocorrer situações em que se torne tentador adiar as atividades voltadas ao programa. No entanto, é preciso disciplina para que um plano aparentemente simples não se torne algo sem resultados e que exista apenas no papel.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou a proposta de implantação de um programa de comunicação interna como ferramenta estratégica nos processos administrativos, pois a mesma pode proporcionar mudanças significativas nos resultados e na forma como é realizado o trabalho dentro da Secretaria Municipal de Educação de Colombo, que ocorre de maneira eficaz e pode ser melhorado continuamente. Para tanto, o estudo desenvolvido se deu por meio de pesquisa qualitativa e apoiou-se em estudo bibliográfico acerca de conceitos relacionados à comunicação interna.

Na pesquisa qualitativa, houve uma interação intencional com os servidores que integram os setores que compõem a Secretaria em questão e, a partir desse contato foi possível observar características da organização. A partir da observação, que teve o intuito de sugerir melhorias e não de criticar e apontar falhas, foram propostas algumas contribuições que podem agregar valor às atividades.

O estudo permitiu constatar que a organização é composta por uma equipe administrativa com profissionais que buscam acompanhar as exigências e mudanças que ocorrem na Secretaria de Educação de Colombo que, por sua vez, tem suas atividades guiadas por exigências legais e pela demanda da população no que tange necessidades acerca da educação no município de Colombo.

Dentre os problemas enfrentados, a comunicação interna é um dos mais sutis, mas que interfere em diversas ações e no atendimento ao público em geral, pois com informações desestruturadas e que não são adequadamente difundidas a todos os servidores, existem equívocos que podem comprometer inúmeras atividades.

Dentre os diversos aspectos relacionados à comunicação interna, um dos principais consiste no fato de valorizar os recursos humanos e propiciar espaço e momentos para a participação de todos em assuntos que interferem nos processos desenvolvidos.

O trabalho teve o propósito de apontar instrumentos a serem adotados pela secretaria Municipal de Educação para otimizar a comunicação interna, por meio de planejamento, acompanhamento e avaliação no que tange a qualidade da comunicação entre os diversos setores que compõem a referida Secretaria.

O planejamento da comunicação interna contribui para a transparência dos processos administrativos e sua continuidade, sem a retenção de dados e informações importantes por parte de alguns dos servidores. Essa administração da comunicação e de sua correta utilização pode ser percebida em diversos momentos, sobretudo nos resultados finais das ações, que envolve os cidadãos enquanto público final, mais precisamente os alunos de escolas e CMEIs.

Todas as ações devem priorizar a população e as necessidades da mesma, sendo que se a organização das atividades não for adequadamente estruturada, isso incide em resultados negativos quanto à prestação de serviços na área da educação na rede municipal de ensino.

Aliás, a comunicação interna também desempenha o papel de conscientização dos servidores quanto à importância do trabalho dos mesmos para os cidadãos, que são os mantenedores das ações do setor público e a quem se deve respeito e dever de ofertar serviços de qualidade.

O objetivo da SEDEC é ofertar educação de qualidade e, apesar das rotinas administrativas não serem diretamente ligadas à rotina de sala de aula, elas são fundamentais para a manutenção e continuidade das atividades. Na verdade, os setores que compõem a estrutura administrativa desempenham ações fundamentais para o funcionamento das unidades de ensino e manutenção dos quadros funcionais, devendo ser administrados estrategicamente para garantir o alcance do objetivo.

Este trabalho descreve sucintamente as rotinas administrativas da Secretaria Municipal de Educação de Colombo e apresenta a proposta de implantação de um programa de comunicação interna, com objetivo de aperfeiçoar os processos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. O planejamento acerca da comunicação interna pode e deve ser concretizado na Secretaria em questão, pois consiste em uma importante ferramenta de gestão.

O presente estudo, juntamente com outras ações que podem ser implantadas na SEDEC, permitirão maior controle e acesso à dados e informações, coesão e clareza de processos, além de melhoria contínua, por meio do planejamento, estudo, acompanhamento da comunicação interna e do reflexo das ações nos resultados alcançados.

O trabalho será apresentado ao gestor da Secretaria Municipal de Educação de Colombo como uma sugestão de melhoria da comunicação interna para auxiliar nos processos administrativos.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARKER, R.; CAMARATA, M. **The role of communication in creating and maintaining a learning organization**: preconditions, indicators, and disciplines. *The Journal of Business Communication*, v. 35, n.4, 1998, p. 443-447.

BATEMAN, T. S. SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAMANTE, N. **Uma língua em quatro idiomas**. *Comunicação Empresarial, ABERJE*, São Paulo, ano 9, n. 32, 3 trim. 1999.

DRUKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker**: Homem, Sociedade, Administração. São Paulo: Nobel. 2002.

FASCINA, J. B. **A importância do departamento de comunicação interna na empresa**. 2006. 64p. Monografia em Comunicação Social - Jornalismo. Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 4. ed.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

_____, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, M. Caminhos para a construção de políticas de comunicação interna no serviço público. In: RIBEIRO, E.; ROSSI, M. A.; LIMA, P. V. **A comunicação no serviço público**: a comunicação nos três poderes. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2003.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MATTELART, A. e M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. De S. - O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo, 1996. p. 269.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

OLIVEIRA, H. C. L. O que temos aprendido sobre este desafio permanente. In: NASSAR, P. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 2. São Paulo, Aberje Editorial, 2005. p. 72-77.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

SOARES, P. H. L. Mídia organizacional: o agendamento estratégico. In: NASSAR, P. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2008. Vol. 4.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. UFSC: Florianópolis; Brasília: CAPES, 2009.