

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

PRISCILA ANDERSON TORALES

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM
ESTUDO DE CASO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO
SUL - JUCEMS**

CAMPO GRANDE/MS

2021

PRISCILA ANDERSON TORALES

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL - JUCEMS

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Me. Leila Cristina Gonçalves de Oliveira

CAMPO GRANDE/MS

2021



ATA DE APROVAÇÃO

PRISCILA ANDERSON TORALES

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL - JUCEMS

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS _____ de _____ de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: PRISCILA ANDERSON TORALES

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO DE CASO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL - JUCEMS.

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1,0 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL: 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audiovisuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades proporcionadas e pela ajuda nesta caminhada.

A minha orientadora Professora Me. Leila Cristina, que compartilhou seu tempo e conhecimento para que este trabalho fosse realizado e pelo estímulo e atenção que me concedeu.

Aos meus filhos Lucas, Pedro e Lara, pela paciência em dividir o tempo aos finais de semana em casa com a mãe estudando.

A minha irmã Fabíola que me ajudou na correção dos textos de forma perspicaz.

A minha mãe Flávia, pela formação e orientação e por me ensinar através do exemplo a lutar e persistir na busca dos meus objetivos.

A amiga querida Maristela Di Giorgio, por me presentear com um *notebook* para que eu pudesse realizar meus trabalhos e as aulas *online*.

Ao grupo de amigos que fiz na pós-graduação, denominado: “A panelinha”, onde pude conviver com pessoas queridas e muitas vezes tirar dúvidas sobre as matérias, ou encontrar apoio, amizade e força perante os obstáculos enfrentados durante o percurso.

Aos colegas do trabalho que participaram da pesquisa de campo e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto.

Gostaria de agradecer também à ESCOLAGOV pela oportunidade de cursar essa pós-graduação e, apesar do momento atípico para a educação, em função da pandemia do Covid-19, estamos aqui na reta final!

Obrigada por nos oferecer uma das principais ferramentas da transformação: o conhecimento!

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL – JUCEMS
THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN
THE TRADE BOARD OF THE STATE OF MATO GROSSO DO SUL – JUCEMS**

Priscila Anderson **TORALES**¹
Prof^a Me Leila Cristina G de **OLIVEIRA**²

RESUMO

A comunicação interna no Brasil vem crescendo no âmbito organizacional, pois independentemente do tamanho do órgão, ela garante seu sucesso interpessoal. Boas estratégias de comunicação interna buscam a integração de seus colaboradores, por meio de ações que proporcionem informações rápidas, transparentes e eficientes, aumentando desta forma a motivação dos servidores, fortalecendo o trabalho em equipe, reduzindo conflitos internos e, conseqüentemente garantindo o desempenho organizacional. Este estudo teve como objetivo diagnosticar a importância da comunicação interna para a gestão de pessoas, especificamente na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS). Para realizar o diagnóstico foi utilizada uma metodologia descritiva, bibliográfica, qualitativa e de campo, aplicada aos servidores públicos efetivos, comissionados e contratados. A pesquisa foi realizada por meio do Formulário *Google Forms*, tendo seu questionário enviado a 54 servidores da JUCEMS, da Sede e Escritórios Regionais. O estudo analisado através da aplicação de um questionário teve como objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores quanto as práticas da comunicação interna deste órgão. As análises permitiram identificar que a maioria dos servidores estão satisfeitos com as informações recebidas, mas a pesquisa constatou que os servidores que atuam nos escritórios regionais, precisam de novas ferramentas de comunicação, que lhes permitam receber informações com maior agilidade e equidade, a fim de promover a qualidade dos serviços prestados, contribuindo assim para o avanço dos resultados da Organização.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Gestão de pessoas 2. Comunicação Interna 3. Comunicação Organizacional

ABSTRACT

Internal communication in Brazil has been growing in a organizational scope, as regardless of the agency size, it guarantees its interpersonal success. Good internal communication strategies aim to integrate its employees, through actions that provide fast, transparent and efficient information, thus increasing the motivation of employees, strengthening teamwork, reducing internal conflicts and, consequently, ensuring organizational performance. This study aimed to diagnose the importance of internal communication for people management, specifically at the Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS). To perform the diagnosis, a descriptive, bibliographical, qualitative and field methodology was used, applied to effective civil employees, commissioned and contracted. The survey was conducted using the Google Forms Form, and questionnaire sent to 54 employees, Headquarters and Regional Offices of JUCEMS. The study analyzed through the application of a questionnaire aimed to assess the satisfaction of employees regarding the internal communication practices of this body. The analyzes allowed us to identify that most servers are satisfied with the information received, but the survey found that servers who work in regional offices need new communication tools, which allow them to receive information with greater agility and equity, in order to to promote the quality of the services provided, thus contributing to the advancement of the Organization's results.

KEYWORDS: 1. People management 2. Internal Communication 3. Organizational Communication

¹ Acadêmico do curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. E-mail: prianderson2014@gmail.com

² Mestre em Desenvolvimento Local. Economista. Administradora. Professora no curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, leila.oliveira1002@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Com a sociedade em constante transformação, vivendo um momento de dificuldades impostas pela pandemia e pela proliferação das chamadas *Fake News*, as organizações públicas enfrentam desafios diários para manter uma comunicação interna organizada. E justamente nessas situações de crise é que os órgãos públicos precisam se reinventar e buscar novas estratégias para que seus colaboradores estejam devidamente informados e orientados sobre as suas atividades. Para isso, é necessário analisar as ações voltadas a uma comunicação interna eficaz e transparente.

A comunicação interna é fundamental em uma empresa ou órgão público, pois é por meio dela que o colaborador toma conhecimento da importância de suas ações, sentindo-se parte integrante do desenvolvimento de seu local de trabalho e, dessa forma, ele atrai, alinha e engaja os demais colaboradores, aprimorando, assim, o relacionamento interpessoal da instituição.

Diante disso, como a comunicação interna em uma instituição pode contribuir para o bom desempenho laboral de seus colaboradores? E de que maneira podemos solucionar lacunas na comunicação do ambiente de trabalho?

Desse modo, o presente projeto visa identificar as principais falhas na comunicação interna ocorridas na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS) e os problemas dela decorrentes, bem como, propor soluções a essa problemática, buscando promover a comunicação e a troca de experiências, por meio de ações voltadas para a melhoria do fluxo de informações deste órgão.

E para tanto, a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho constitui pesquisa descritiva, bibliográfica, qualitativa e de campo, aplicada aos servidores públicos efetivos, comissionados e contratados da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul - JUCEMS, na cidade de Campo Grande e nos seus Escritórios Regionais, entre os Cargos Efetivos em Analistas, Gestores, Técnicos e Assistentes, e Comissionados em Gerentes e Assistentes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão demonstradas as definições para a fundamentação do presente projeto, bem como alguns conceitos de autores para a concretização da pesquisa.

Na revisão de literatura apresentam-se informações que baseiam teoricamente este estudo, enfatizando os aspectos relacionados à Administração Pública, Recursos Humanos, Organizações, Comunicação, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Endomarketing.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública incide na prestação de serviços públicos realizados de forma direta ou indireta por pessoa jurídica, órgãos e agentes públicos, regulamentada pelo Direito Público. Seu principal objetivo é proteger e garantir os interesses da sociedade. Ela deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 26):

Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. (CHIAVENATO, 2003, p.26).

Segundo Derani (2002, p. 136), a Administração Pública é “a expressão para designar o corpo ativo do Estado. É o conjunto de pessoas e patrimônio destinado a desempenhar as finalidades do Estado. Administração pública é o instrumental do Estado, para executar as determinações do poder público”.

Na administração pública, o compartilhamento da informação e do conhecimento, pode ser considerado como o ativo dominante na geração de valor público.

2.2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A JUCEMS

A Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul – JUCEMS, entidade autárquica, com sede e foro na Capital do Estado e prazo de duração indeterminado, é vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO, subordina-se tecnicamente ao Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Políticas

Exerce suas atribuições treinando seus agentes e descentralizando suas atividades por meio de escritórios regionais, para em menor tempo possível dar resposta ao usuário.

Missão

Realizar o Registro de Empresas Mercantis visando à segurança empresarial e proporcionando apoio através de informações e dados estatísticos confiáveis para órgãos públicos, outras entidades e a sociedade em geral.

Visão

Ser a melhor Junta Comercial do país, na aplicação da lei e boa qualidade do serviço prestado.

Normas e regulamentos

A JUCEMS é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito e publicada no Diário Oficial do Estado de MS.

Divisão do trabalho

Na JUCEMS o trabalho é distribuído de maneira sistemática, dividindo o direito e o poder, assim ficam estabelecidas as atribuições de cada participante, os meios, as obrigatoriamente e as condições necessárias.

Hierarquia

Como em toda organização burocrática, os cargos na JUCEMS seguem o princípio da hierarquia, cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior, dessa forma, todos os cargos estão dispostos em graduação hierárquica que encerram determinados privilégios e obrigações, estreitamente definidos por meio de regras limitadas e específicas.

Rotinas e procedimentos

O desempenho de cada cargo na JUCEMS é previamente estipulado por regras e normas técnicas, isso significa que cada servidor não pode fazer o que quiser, mas o que a organização impõe que ele faça.

2.3 RECURSOS HUMANOS

No início do século XX, após a Revolução Industrial, devido ao aumento de trabalhadores nas organizações, começaram a aparecer conflitos de interesses entre as empresas e seus colaboradores e, dessa forma, surgiu a necessidade dessas empresas criarem um setor específico para resolver as divergências e buscar soluções, visando o bem-estar dos colaboradores e suprimindo a necessidade de ambas as partes. E assim, foi criado o setor de Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de administrar essa relação entre empregadores e empregados.

Uma das três funções do administrador, de acordo com Chiavenato (2014, p.161), é “tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.”

No sentido de promover mudanças internas, cabe aos profissionais de Recursos Humanos, desenvolver conhecimentos tecnológicos e capacitações na área, para inseri-las na organização.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 135), “A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si com uma atitude positiva e favorável”.

O desafio da área de Recursos Humanos é especificamente democratizar a cultura da organização, promover técnicas para o desenvolvimento do desempenho humano, para, assim, criar um clima produtivo e benéfico a todos. E a comunicação interna pode ajudar neste sentido.

2.4 CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES

As organizações são compostas por pessoas, com o objetivo de alcançar ações em conjunto para satisfazer anseios individuais.

Chiavenato (1995, p. 23) apresenta o seguinte conceito de organizações:

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. (CHIAVENATO, 1995, p. 23).

Atualmente as organizações estão mais voltadas as necessidades humanas, através da nova forma de se comunicar, motivando e permitindo que o seu público interno participe das decisões do órgão.

Para Maximiano (2008, p.4), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho”.

Conforme Hunter (2009, p.33):

O que as pessoas mais esperam de suas organizações, mostraram sempre o dinheiro no quarto ou quinto lugar da lista. O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro. (HUNTER, 2009, p.33)

Ou seja, para os colaboradores, tão importante quanto adquirir sucesso profissional e dinheiro é trabalhar em um ambiente voltado às necessidades do seu público interno, onde haja respeito e confiança.

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação iniciou-se por meio da fala e com o passar do tempo passou a ser escrita. Atualmente, existem diversas formas de comunicação e o processo se desenvolveu tanto que já é possível se comunicar em tempo real com as pessoas, independentemente do local e da distância entre elas.

Daft (2005, p. 425) define a comunicação como “um processo pelo qual as informações são transmitidas ou entendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

Dentro das organizações, a comunicação ocorre de modo verbal, quando é feita por meio da fala ou da escrita, e de modo não-verbal, quando são utilizados gestos e expressões faciais para se comunicar. Ela pode ser formal ou informal e ser classificada como:

- ✓ Fluxo descendente: Inicia-se dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos e está associado à comunicação oficial;
- ✓ Fluxo horizontal: Ocorre em pares, entre cargos com a mesma relevância;
- ✓ Fluxo ascendente: Inicia-se nos níveis mais baixos e segue para os níveis mais altos.

De acordo com Brum (2012, p. 15): “É importante corrigir o rumo antes que a comunicação informal se encarregue de criar um ambiente organizacional desfavorável e improdutivo. ” Além disso essa falta de consenso deve ser evitada para que não surjam os chamados “ruídos de comunicação”.

Logo, boas práticas de comunicação interna, além de evitarem conflitos e ruídos, preparam seus colaboradores para manterem o equilíbrio por meio de novos métodos, os quais transmitem informações mais alinhadas e coerentes, fortalecendo a equipe diante de eventuais crises.

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas organizações, a comunicação é essencial, no entanto existem diversas maneiras para trabalhá-la, com a finalidade de alcançar bons resultados.

Curvello (2012, p. 9), afirma que “a comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização.”

Alguns órgãos ainda possuem uma visão limitada sobre a comunicação, não a valorizam como deveriam, e desta forma, acabam surgindo uma série de problemas.

Duarte e Monteiro (2009, p.153) descrevem alguns desses problemas:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a comunicação como forma de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 153).

A comunicação organizacional na administração moderna é baseada na gestão participativa e está cada dia mais presente nas organizações, pois ela tem a capacidade de influenciar e renovar as culturas internas.

2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser definida como o processo de compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas no ambiente interno da organização.

De acordo com Kunsch (2003, p.121), “o público interno é um público multiplicador dos mais importantes da organização, a comunicação mais consistente e continua é uma comunicação mais realista

e transparente”. Portanto, quando realizada de forma flexível e eficaz, a comunicação interna atua de maneira proativa, trazendo informações claras e precisas que se transformam em conhecimento.

Curvello (2012, p.13) descreve a relação entre a cultura organizacional e a comunicação interna:

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 13).

Para que se inicie o processo de comunicação interna é importante, primeiramente, analisar a cultura da organização e, posteriormente, inserir as ferramentas de comunicação, de acordo com os dados obtidos, a fim de fortalecer a confiança, o alinhamento e o compartilhamento dessas informações, fazendo com que o público interno tenha a percepção de que a organização está comprometida com seu desempenho profissional.

Para Andrade (2003, p.96): “O fator determinante para o sucesso das organizações com seu público interno, é que tenham um processo de comunicação de qualidade, pelo qual as informações fluam intensamente desde alta direção da companhia até o pessoal do chão de fábrica e vice-versa”.

O que os colaboradores esperam da comunicação, é que ela gere motivação por meio de suas lideranças comunicativas e estreite os laços entre organização e público interno, e justamente por isso a participação do líder é essencial no processo.

Conforme Pimenta (2002, p. 58), “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes. ”

Apesar das exigências referentes a competências e produtividade, a comunicação interna dentro das instituições precisa ser tratada com maior relevância. É necessário capacitar líderes e gestores para se comunicarem adequadamente com suas equipes, fazendo com que o clima organizacional flua de forma positiva.

2.8 ENDOMARKETING

Para muitos, o *endomarketing* é apenas o anúncio da instituição, já os colaboradores enxergam como uma estratégia de comunicação. Porém, este processo de planejamento e desenvolvimento é responsável por alinhar os colaboradores com a missão, visão e os valores do órgão.

Segundo Bekin (1995, p. 2): “*Endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

O *endomarketing* é uma ferramenta utilizada para melhorar a comunicação nas instituições, e, para que isso ocorra, é necessário implantar canais de comunicação no ambiente interno, realizar campanhas de *endomarketing* e por último produzir ações de interação.

De acordo com Brum (2012, p. 9):

Trabalhe a comunicação interna e o *endomarketing* com base em três premissas: transparência, que deve ser a essência de todo o processo; qualidade, porque as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes; e afeto, pois vivemos a era da emoção e da espiritualidade. (BRUM, 2012, p.9)

O *endomarketing* favorece o relacionamento interpessoal da instituição, pois informações de alto nível são repassadas ao público interno, não deixando margens a boatos e desavenças, porém, ela sozinha não resolve. É imprescindível proporcionar eventos, como confraternizações, reuniões, com o objetivo de integrar os colaboradores com a organização.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Martins (2004, p. 84), a metodologia “trata-se de explicar se trata de pesquisa experimental, bibliográfica, documental, ou se de um trabalho que combinará várias formas de pesquisa”.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse projeto compreende: pesquisa descritiva, bibliográfica, qualitativa e de campo, aplicada aos servidores públicos efetivos, comissionados e contratados da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul - JUCEMS, na cidade de Campo Grande e nos seus escritórios regionais, entre os Cargos Efetivos em Analistas, Gestores, Técnicos e Assistentes; Comissionados em Gerentes e Assistentes.

Segundo Klein (2015, p. 52), nas “Pesquisas de orientação qualitativa, fala-se em sujeitos ou participantes e unidades de análise, que em geral não são selecionados por amostragem estatística e, sim, por serem quem estão mais próximos ou envolvidos com o fenômeno que está sendo pesquisado”. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa de campo, foi descrever o que deve estar de acordo com a realidade vivenciada por seus participantes.

A pesquisa foi realizada por meio do Formulário *Google Forms*, tendo seu questionário enviado a 54 servidores da JUCEMS, da Sede e Escritórios Regionais. Dos 54 servidores consultados, 34 responderam aos questionamentos.

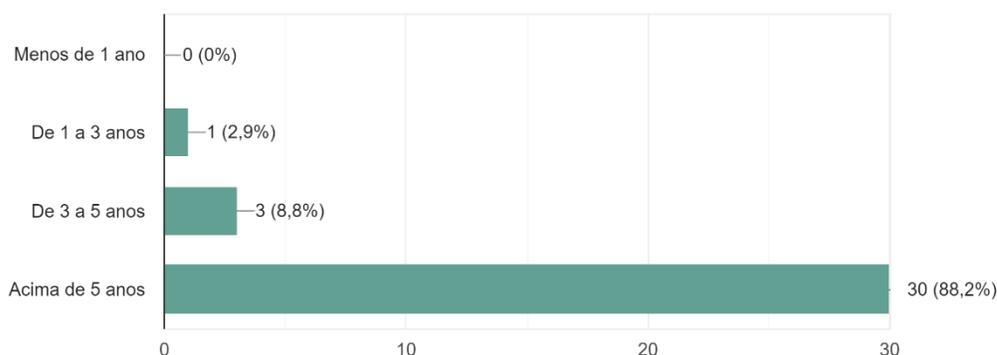
Os colaboradores foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e receberam informações básicas, como a confidencialidade de seus nomes.

O questionário foi aplicado no período de 09/07/2021 a 20/07/2021, contendo 14 perguntas abertas e fechadas, nas quais o informante pôde expor sua opinião sobre o tema.

3. 1 RESULTADOS E ANÁLISES

A pesquisa foi aplicada com o objetivo de avaliar a satisfação dos servidores quanto às práticas da comunicação interna deste órgão, e também mostrar a importância de se planejar estratégias voltadas a essa área, a fim de buscar melhorias e, desta forma, promover a qualidade dos serviços prestados.

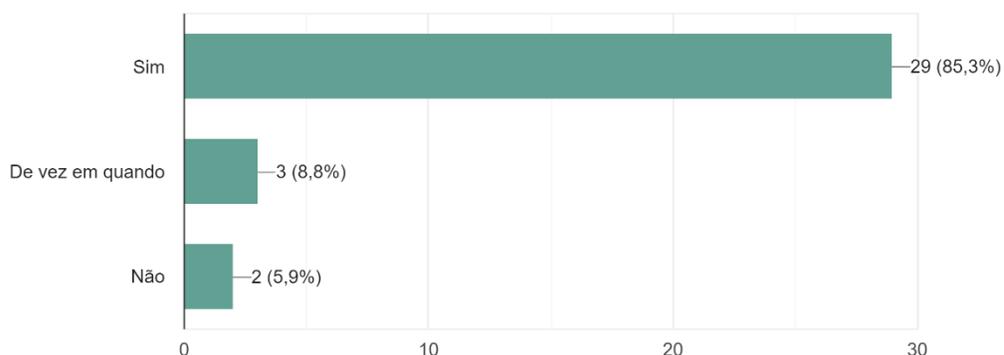
Gráfico 1: Há quanto tempo trabalha na JUCEMS?



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme dados do gráfico 1, 30 servidores entrevistados trabalham na JUCEMS há mais de 5 anos, 3 deles atuam no órgão cerca de 3 a 5 anos, e apenas 1 deles respondeu estar há cerca de 1 a 3 anos no órgão.

Gráfico 2: Você tem o costume de ver o site da JUCEMS?

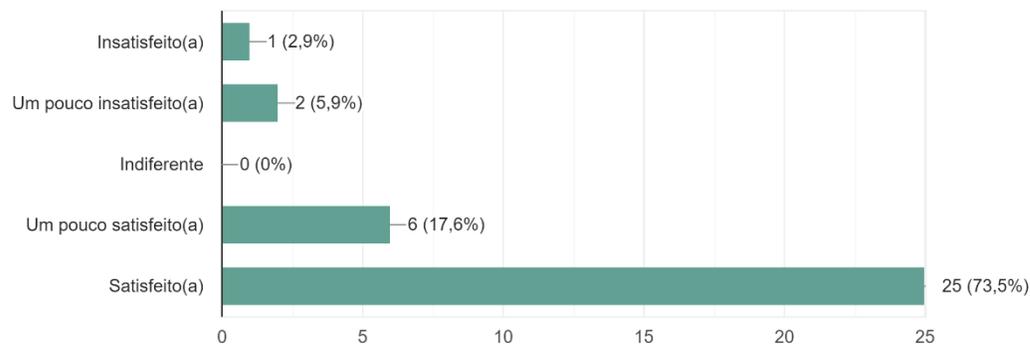


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A segunda questão foi para se ter conhecimento da frequência em que os servidores utilizam o site da JUCEMS: 29 responderam ter o costume de ver o site do órgão, 3 servidores disseram vê-lo de vez em quando e apenas 2 responderam não ter o hábito de acessá-lo. Ou seja, 85,3 % utilizam o site do órgão com regularidade.

Apesar do site institucional ser um dos principais canais de comunicação da organização, para que seja um recurso útil aos colaboradores, ele precisa ser dinâmico e estar sempre atualizado.

Gráfico 3: Quão satisfeito (a), você está com o seu trabalho?

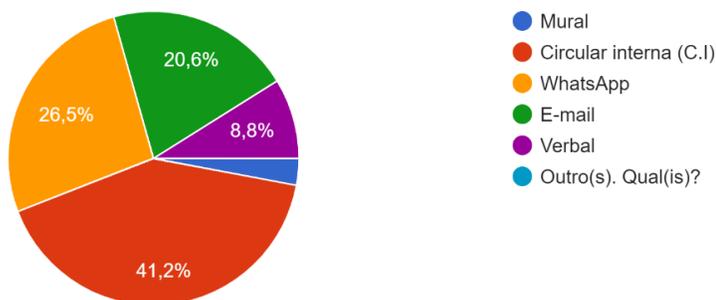


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em seguida, os entrevistados foram questionados na pergunta nº.3 o quão satisfeito está com o seu trabalho: 25 servidores responderam “estar satisfeito”, 6 responderam estar “um pouco satisfeito”, 2 disseram estar “um pouco insatisfeito” e apenas 1 respondeu estar “insatisfeito (a)”.

Sendo assim, é de extrema importância conhecer melhor o público interno do órgão para seu bom funcionamento. Além disso, estreitar o vínculo para uma comunicação eficiente faz com que esses colaboradores se sintam motivados e realizados em seu ambiente de trabalho.

Gráfico 4: Quais os meios de comunicação interna existentes na JUCEMS?



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

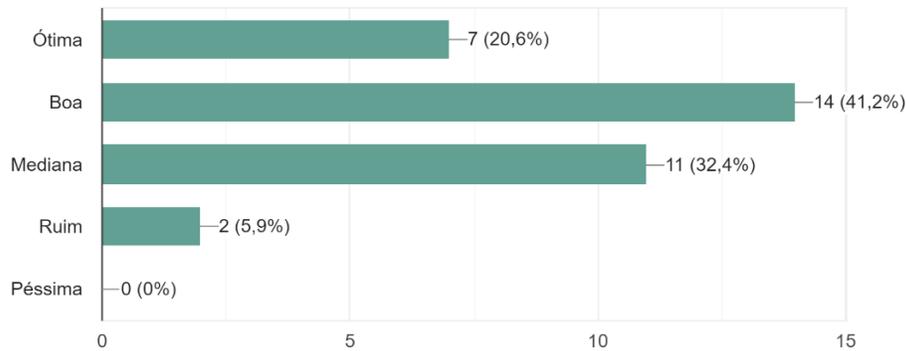
A comunicação interna não pode ser reduzida a apenas alguns canais de comunicação. Ela deve ser realizada através de diferentes linguagens, para colaboradores dos diversos níveis da organização.

Conforme o gráfico 4, as ferramentas de comunicação interna existentes na JUCEMS são:

- ✓ **Circular Interna (C.I.):** É uma carta oficial destinada aos servidores pelo presidente do órgão ou do setor, com o objetivo de transmitir avisos, ordens, normas ou homenagem a um grupo de colaboradores.
- ✓ **WhatsApp:** O aplicativo funciona de forma rápida e é uma ótima ferramenta para proporcionar contato com os servidores de diferentes localizações e, justamente por isso, acaba sendo um dos meios de comunicação mais utilizados no órgão.
- ✓ **E-mail:** O *e-mail* institucional é bastante utilizado para o envio de informações rotineiras ou de grande importância. Alguns colaboradores o utilizam como depósito de documentos e arquivos.
- ✓ **Verbal:** Não está entre as ferramentas mais escolhidas na pesquisa, talvez devido aos entrevistados não terem conhecimento de que a comunicação verbal é transmitida tanto pela fala, quanto pela escrita, assim como a Circular Interna (C.I.).

- ✓ **Mural:** Consiste em quadros onde os comunicados são atualizados com frequência, por meio de textos ou imagens.

Gráfico 5: Como você avalia a comunicação interna na JUCEMS?



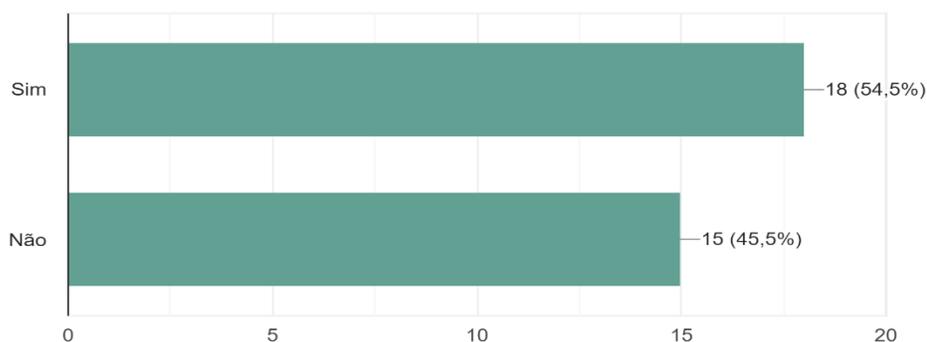
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na questão 5, os entrevistados foram questionados como eles avaliam a comunicação interna da JUCEMS: dentre os 34 colaboradores, 7 a avaliaram como “ótima”, 14 como “boa”, 11 responderam ser “mediana”, e 2 pessoas avaliaram como “ruim”.

De acordo com as respostas dos servidores, a comunicação interna do órgão é vista por eles sob diferentes perspectivas, ou seja, eles percebem o mesmo fenômeno conforme seus conhecimentos e experiências.

Na questão nº 6, os servidores foram convidados a descrever sobre a comunicação interna do órgão. Segundo alguns dos servidores, a comunicação interna da JUCEMS atinge o seu objetivo e todos os atos administrativos são divulgados via Circular Interna ou *E-mail*. Alguns acreditam que o uso do aplicativo *WhatsApp* agilizou bastante a comunicação, já para outros a comunicação deveria ser mais direta e objetiva. Os servidores que atuam no interior reclamaram da falta na comunicação formal, também informaram serem os últimos a receberem os comunicados e que muitas vezes nem chegam até eles informações relevantes. Outra queixa é de que existem ruídos na comunicação e algumas pessoas só tomaram conhecimento de informações pelos boatos. Para outros, falta um setor responsável pela comunicação interna do órgão, pois essa comunicação deveria ser igualitária e promover maior interação, melhorando a eficiência e a transmissão de informações para a execução de um bom trabalho.

Gráfico 7: Você sabe o que é endomarketing/comunicação interna?



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

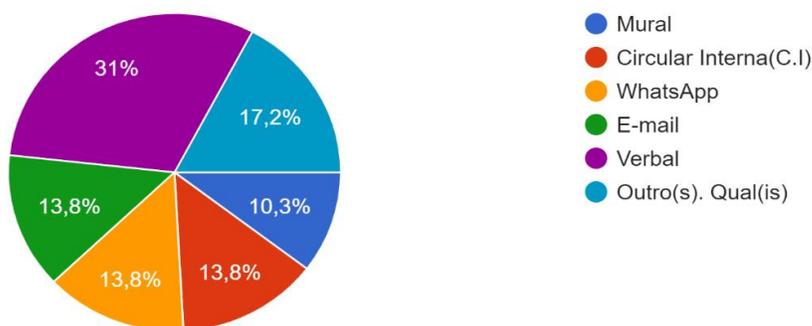
De acordo com a pesquisa, 54,5%, ou seja, metade dos entrevistados, sabem o que é *endomarketing*/ comunicação interna. 1 (um) dos entrevistados, se absteve em responder.

Conforme Brum (1998, p. 67):

Pode parecer exagero dizer que o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de *endomarketing* é fazer com que as pessoas sejam felizes no seu ambiente de trabalho. Não se trata de espírito caridoso com os funcionários. Investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal. (BRUM, 1998)

Utilizando o *endomarketing* como ferramenta de comunicação dentro da JUCEMS é possível melhorar o desempenho, o clima organizacional, a produtividade e estimular a tomada de decisão, garantindo desta forma, que a instituição consiga alcançar as suas metas.

Gráfico 8: Dos meios de comunicação que a JUCEMS possui, quais você acredita que precisam ser melhorados?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o gráfico acima, 31% dos entrevistados responderam que a comunicação verbal na JUCEMS precisa ser aprimorada; 13,8 % dos entrevistados - ou seja, o mesmo percentual para cada meio de comunicação a seguir - responderam que o e-mail, o *WhatsApp* e a circular interna necessitam de avanço e 10,3% disseram que a comunicação feita através do mural precisa ser aperfeiçoada. Ainda segundo o gráfico, 17,2% citaram que é necessário encontrar outras ferramentas para a comunicação interna da instituição. Este é um dado extremamente importante para a busca de melhorias e até mesmo de novos canais de comunicação.

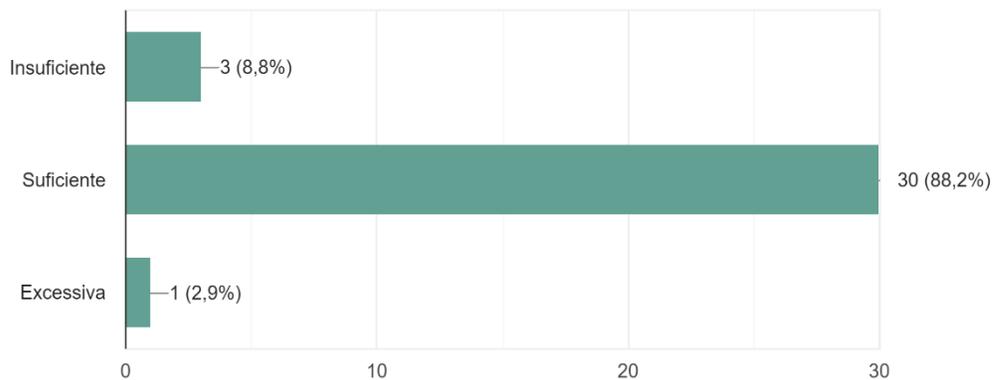
Na questão nº 9, foi questionado aos servidores quais melhorias eles sugerem para a comunicação interna do órgão. Segue abaixo a relação:

- ✓ Informações mais claras e precisas;
- ✓ Atualizar o mural com as datas importantes e os feriados;
- ✓ Comunicação mais clara sobre as mudanças internas do órgão;
- ✓ Implantar um setor de comunicação;
- ✓ Criar um grupo no *WhatsApp* para que a comunicação entre a Sede e o Interior seja objetiva;
- ✓ Buscar meios para melhorar o diálogo e a interação;
- ✓ Criar uma conta comercial, com catálogo para pesquisa por assunto. Exemplo: catálogo com todas as circulares em vigor até a data atual;
- ✓ Inclusão de todos nos processos de mudança e treinamento de relações interpessoais.

Analisando as sugestões acima, pode-se constatar que a comunicação interna da JUCEMS tem alguns pontos aos quais precisam de melhorias. Cabe ao órgão buscar instrumentos de comunicação que possibilitem aos servidores receberem informações mais rápidas e precisas. A relação interpessoal demonstrou apresentar alguns pontos negativos e, para que os colaboradores internos estejam aptos a trabalhar em equipe, é necessário que essa interação seja estimulada pela própria organização. Outra medida importante é a atualização constante do mural e de todos os meios de comunicação, para que todas as informações sejam transmitidas e recebidas com eficiência.

Segundo Brum (2012, p.11), "A comunicação interna bem-feita é aquela que estabelece a proximidade, que respeita e valoriza o ambiente e as condições de trabalho de cada colaborador onde quer que ele esteja."

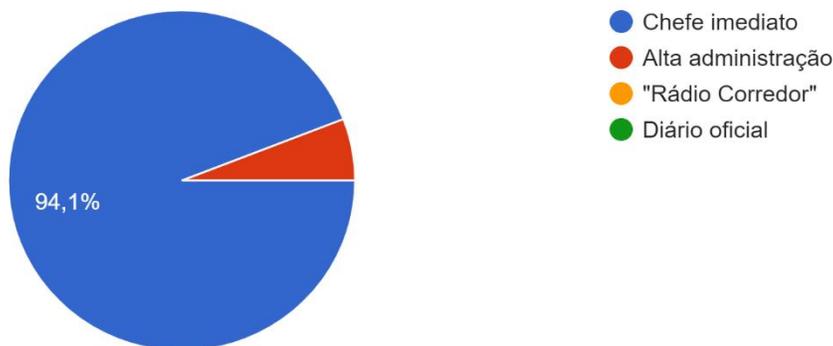
10. A quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho, sob sua perspectiva, é:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando questionados sobre a quantidade de informações recebidas no ambiente de trabalho, 88,2% dos entrevistados responderam ser suficiente, enquanto 8,8% disseram ser ineficiente, e apenas 2,9% dos servidores declararam ser excessiva. Portanto, apesar das queixas referentes às informações recebidas pela JUCEMS - Sede, a maioria dos colaboradores sente satisfação na comunicação interna recebida dentro do órgão que atuam.

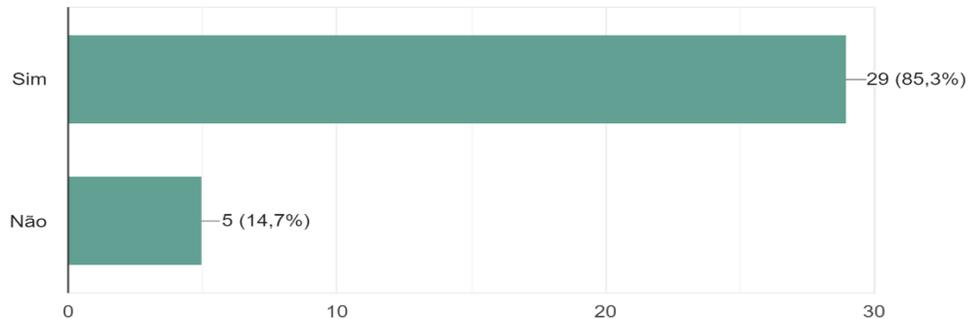
11. Você prefere obter a maior parte das informações, por qual meio?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme investigado na questão 11 por qual meio os entrevistados preferem obter a maior parte das informações, 94,1% dos servidores responderam preferir receber informações do chefe imediato, ou seja, 32 dos 34 entrevistados. Apenas 2 deles responderam preferir receber informações da alta administração.

12. A comunicação interpessoal entre os colaboradores de seu setor, tem acontecido de modo a satisfazer o órgão?

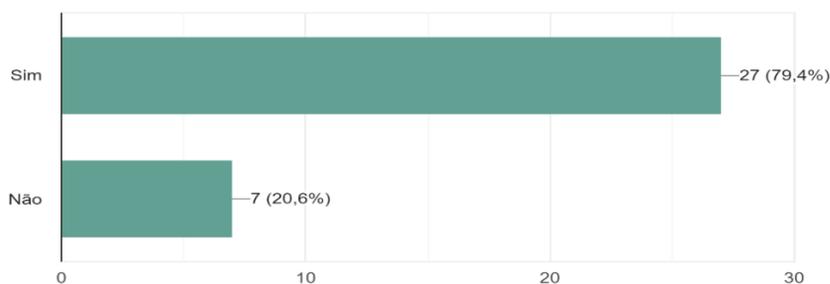


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os entrevistados também foram questionados sobre a comunicação interpessoal: 85,3% afirmaram que a comunicação interpessoal em seus setores tem acontecido de modo a satisfazer o órgão, e os outros 14,7% responderam que não.

O ambiente de trabalho se torna agradável e prazeroso quando as pessoas interagem entre si, por isso, a comunicação interna é de extrema relevância, pois é ela que irá direcionar o relacionamento interpessoal e proporcionar êxito na organização como um todo.

13. Existe na JUCEMS a preocupação em oferecer acesso as informações precisas, para que você possa executar suas tarefas com melhor eficiência?

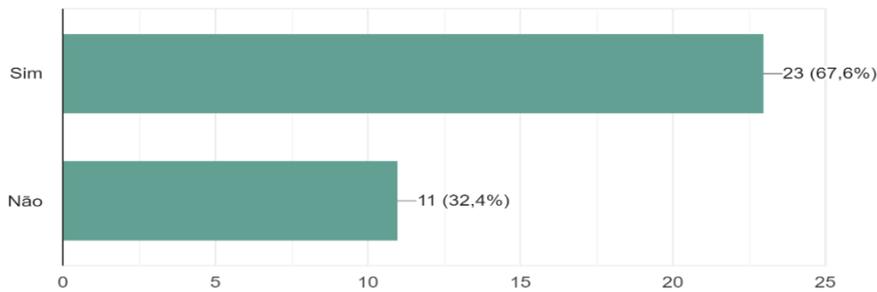


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A questão 13 abordou se existe na JUCEMS a preocupação em oferecer acesso a informações precisas para que os servidores executem suas tarefas com maior eficiência: 79,4% responderam que sim e 20,6% dos entrevistados responderam que não.

Segundo Carvalho (2009, pag. 106), “comunicar-se bem significa conseguir “entregar” a mensagem a seu destinatário, pois esse é o objetivo da comunicação”. Este é mais um dos benefícios que tanto o público interno, quanto a organização ganham com uma boa estratégia de comunicação interna.

14. Existe um diálogo aberto entre os colaboradores da JUCEMS, independente do cargo que exerçam?

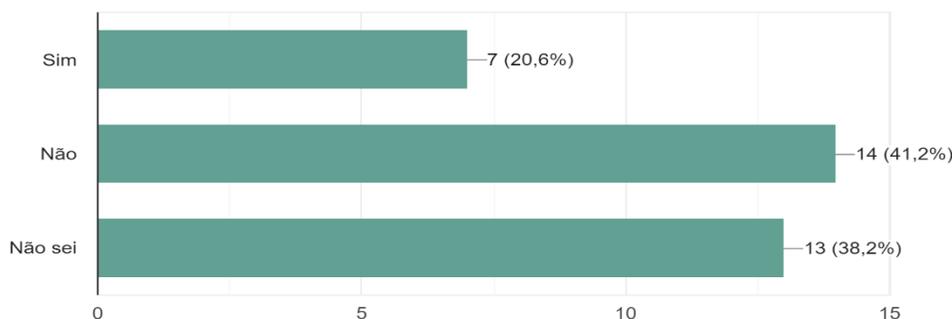


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na questão 14, os entrevistados tiveram que responder se existe um diálogo aberto entre os colaboradores do órgão, independente do cargo que exerçam: 67,6% responderam que sim e 32,4% responderam que não.

Desse modo, priorizar o trabalho em equipe e propor ações que destaquem os colaboradores individualmente, são estratégias que visam fortalecer o relacionamento interpessoal da organização.

15. Você acredita que os boatos, exercem maior influência do que a comunicação oficial?

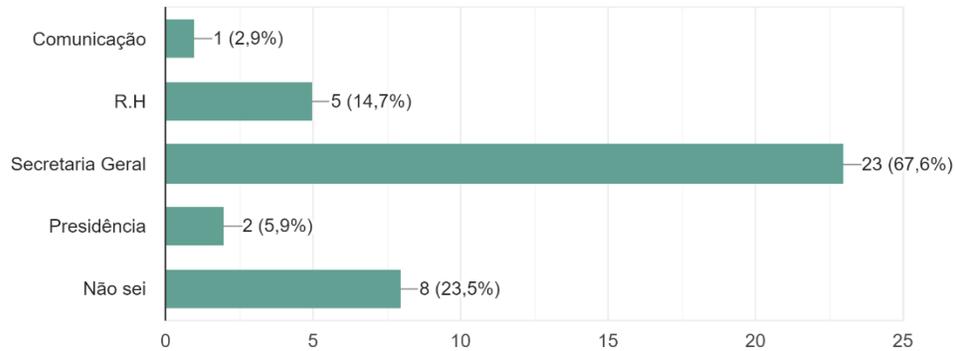


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o gráfico anterior, 41,2% dos entrevistados acreditam que os boatos não exercem maior influência do que a comunicação interna, 38,2% não responderam e 20,6% acreditam que sim.

Tão importante quanto passar uma informação é saber como passar essa informação para que ela não seja mal interpretada e gere desconforto entre as partes, pois sem ruídos a comunicação flui melhor e se torna mais eficaz.

16. Na JUCEMS, a comunicação interna está sob responsabilidade de qual setor?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na última questão elaborada, o objetivo era saber qual setor os entrevistados acreditam ser o responsável pela comunicação interna do órgão. Conforme o gráfico demonstra, 67,6% responderam ser a secretaria geral a responsável pela comunicação interna na JUCEMS; 23,5% disseram não saber qual setor é responsável pela comunicação interna; 14,7% acreditam ser o departamento de Recursos Humanos; 5,9% responderam ser a presidência; e, apesar de não existir um setor específico de comunicação interna na organização, 2,9%, ou seja, 1 entrevistado acredita ser o setor de comunicação o responsável pela comunicação interna da JUCEMS.

Elaborar programas de comunicação ou um setor próprio, garantirá que as ações sejam inseridas, criando clima favorável para a mudança de realidade do órgão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão cada vez mais engajadas em acompanhar o processo de inovação, no que se refere a gestão voltada para as pessoas. Devido ao cenário atual vivido no Brasil e no mundo, organizações públicas e privadas tiveram de aderir ao trabalho remoto. Desta forma, surgiu a emergente necessidade de reavaliar as atuações voltadas à comunicação interna, a fim de fortalecer a cultura organizacional, estimular o bom comportamento e promover ações de integração entre as equipes.

Este projeto surgiu da necessidade de pesquisar e identificar as principais falhas ocorridas na Comunicação Interna da JUCEMS, e os problemas dela decorrentes, bem como propor soluções a essa problemática, buscando identificar os processos e ferramentas mais adequadas para aprimorar a comunicação já existente, elencando possíveis progressos, através do estudo de caso e pesquisa bibliográfica, com a finalidade de planejar ações voltadas para a melhoria da comunicação interna deste órgão.

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da comunicação interna na Gestão de Pessoas, analisando a transmissão e o compartilhamento de informações da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS), e identificando a percepção dos servidores quanto à comunicação que recebem no ambiente organizacional, e desta forma, os objetivos do estudo foram alcançados:

1. Diagnosticar a comunicação interna atual e analisar os canais de comunicação já existentes: na organização existem cinco canais de comunicação interna de acordo com os entrevistados;
2. Questionar os colaboradores sobre o tipo de comunicação que recebem: a maioria dos entrevistados responderam estarem satisfeitos com as informações internas que recebem, porém quando se trata dos colaboradores que atuam nos escritórios regionais, esses reclamaram da falta de comunicação verbal e de igualdade no fluxo das informações;
3. Desenvolver ações de comunicação baseada no objetivo e perfil da organização: apesar da organização possuir intranet para a segurança e sigilo das informações, esta não possui uma ferramenta de comunicação interna entre os colaboradores, o que facilitaria o fluxo de informações entre todos os setores do órgão;
4. Elaboração de uma proposta de comunicação interna: mesmo que a maioria dos servidores estejam satisfeitos com a forma e a qualidade das informações recebidas, é

relevante mencionar que a JUCEMS não possui um plano de comunicação interna, o que aponta a necessidade de adotar um plano voltado a esta área.

Os autores e especialistas sobre os temas demonstraram a importância que a gestão da comunicação interna tem para o sucesso das organizações, gerando valor e motivação aos colaboradores.

Através da pesquisa aplicada aos servidores foi possível conhecer a comunicação presente na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul - JUCEMS, e demonstrar que a comunicação interna do órgão, tem contribuído parcialmente para a motivação de seus colaboradores, pois existem alguns pontos que precisam de melhorias.

A comunicação interna deve ser inserida por meio de exemplos e atitudes a serem disseminados na organização, porém, é importante que esse discurso seja praticado no dia a dia pelos líderes e gestores. E para que ela se torne eficaz é necessário ouvir os colaboradores e compreender a comunicação já existente, entender os desafios encontrados e fazer um levantamento de sugestões e *feedbacks* constantes para otimizar a comunicação utilizada dentro do órgão.

Sendo assim, sugere-se que a JUCEMS, faça um aprimoramento nos métodos e nos canais de comunicação interna, com o objetivo de proporcionar informações mais rápidas, claras e objetivas, resultando no sucesso do órgão e aumentando o desempenho e a motivação dos servidores, principalmente aos que atuam nos escritórios regionais, os quais enfatizaram a necessidade de receberem uma comunicação com maior agilidade e equidade.

Dessa forma, contratar uma empresa especializada em comunicação, ou adotar um setor responsável pela comunicação interna, com profissionais qualificados para capacitar e treinar lideranças, é uma maneira de garantir que as informações sejam transmitidas adequadamente a todos os colaboradores do órgão.

Espera-se que as reflexões sobre este tema não fiquem apenas no campo teórico, mas que também sejam inseridas na realidade do órgão, pois essas ações são de extrema importância para facilitar o processo evolutivo da instituição e gerar valor pessoal ao público interno.

E, por fim, a presente pesquisa não tem a pretensão de concluir este assunto, o qual pode ser aprofundado em novos estudos com o objetivo de mensurar o impacto que uma comunicação interna eficiente pode proporcionar nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações Com Os Diferentes Públicos**. São Paulo: Ed. Summus, 2003, p.96.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing®**, São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui - 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DAFT, Richard L. **Administração**; tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DERANI, Cristiane. **Privatização e Serviços Públicos**. As Ações do Estado na Produção Econômica. São Paulo: Max Limonad, 2002.
- DUARTE, J; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In KUNSCH, M.K.K. Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. v. 2ª São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2009.
- KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da Silva; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas Na Comunicação Integrada**. São Paulo: 4ª Ed. Summus, 2003.
- MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1ª.ed. Juruá Editora, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª edição. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceito e técnicas para administradores**. São Paulo: Alinca, 2002.