

# A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL: O CASO HUSM

DULCE ELAINE SAUL DA LUZ<sup>1</sup> - ROBERTO DA LUZ JÚNIOR<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo aborda a importância da comunicação interna em um órgão público, a Universidade Federal de Santa Maria, partindo de um estudo de caso do Hospital Universitário. Para tanto, utilizou-se o método descritivo nas entrevistas que abrangeram questionamentos escritos com os responsáveis pelo Serviço de Comunicação do setor, bem como de questionários aplicados a 48 servidores do HUSM, detentores de Função Gratificada (FG). Tem como objetivo principal saber como se realiza a comunicação interna no setor, propondo melhorias. Foram analisadas as considerações sobre o seu uso no contexto da Instituição e, por motivo da necessidade, sugere a criação de uma Assessoria de Comunicação Social para o HUSM, embora exista institucionalizada na UFSM a Coordenadoria de Comunicação Social.

Palavras-Chave: Comunicação interna, informação e órgão público.

## Abstract

The present article verses on the importance of intern communication in a Public Organ: Santa Maria Federal University. The author stars from a case study towards the University Hospital. In order to this, the descriptive method was used in interviews, which concentrate questions written with the main responsible for the Communication Service of the sector, as well as in questionnaires which were applied to forty-eight HUSM servers with Gratificated Functions (GF). This paper has, as its aim, identify how the intern communication happens in the sector, in order to purpose improvements. Were analyzed the considerations towards its use in the context of the Institution and, as a result, the author suggests the

creation of a Social Communication Accessory for HUSM, however already exists, in UFSM, the Coordinator of Social Communication.

Key-words: Intern Communication; Information; Public Organ.

## INTRODUÇÃO

Pretendeu-se, com a realização deste estudo, investigar o serviço de comunicação interna do setor público federal e, para tanto, escolheu-se o caso do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM).

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a buscarem constantemente novos meios de comunicação, como forma de contribuir para uma comunicação interna consistente, obter maior eficiência, melhorar o desempenho e cumprir a missão institucional. Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento no processo de comunicação.

Nesse contexto, o presente trabalho procurou identificar os serviços existentes na área de comunicação na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mediante entrevistas realizadas com os responsáveis por essa atividade na Instituição e, mais especificamente, realizando um estudo de caso na área de comunicação interna do

<sup>1</sup> Especialista em Administração e Gestão Pública – UFSM – Servidora Técnico Administrativa/Secretaria da CPPD/Reitoria/UFSM

<sup>2</sup> Mestre em Teoria Econômica/USP – Professor Titular do Departamento de Ciências Econômicas – UFSM.

HUSM, por meio de questionários aplicados aos 48 servidores com cargos diversos e detentores de Função Gratificada (FG).

Esse artigo está estruturado em oito capítulos, iniciando com os aspectos conceituais sobre a importância da comunicação nas organizações, o processo de comunicação, a importância da comunicação para administrar, comunicação interpessoal, tipologia das comunicações nas organizações, barreiras mais comuns à comunicação interpessoal eficaz, a comunicação em órgãos públicos, o caso da Universidade Federal de Santa Maria e considerações finais.

## 1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação faz parte do ser humano, se processa a todo instante e em qualquer lugar. Como é um atributo ligado à atividade humana, dela depende o entendimento familiar, social e profissional. Uma comunicação eficaz e hábil é o início do sucesso para qualquer atividade profissional ou organizacional.

Considerando a relação entre informação e comunicação, pode-se dizer que ambas dependem de um conteúdo definido conforme algumas concepções que veremos a seguir. Por meio da informação é possível que a mesma esteja inserida na comunicação. Le Coadic (1996) alerta que a busca de informação depende do processo comunicacional, pré-definido pelo diálogo, onde o componente central de todo sistema de informação é a interação entre o usuário e o sistema, direta ou indiretamente.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 389) “a comunicação é definida como o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas”.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 209-210) “A comunicação, intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”.

O autor Le Coadic (1996, p.13) oferece uma explicação simples e elucidativa quanto à diferença entre a comunicação e a informação. Para ele, “a comunicação é, portanto, o processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas”. Após a revisão de literatura, entende-se que comunicação é um ato, um processo, um mecanismo, e que a informação é um produto, uma substância, uma matéria. No início dessa obra encontrou-se o registro onde Le Coadic (1996) recorre às manifestações lingüísticas para justificar a existência de informação.

A informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual.

A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação. (p. 5).

Pode-se considerar que a informação é mensagem recebida sob forma de dado, desde que o dado seja compreendido pelo receptor. Uma mensagem dessas torna-se informação se o seu receptor consegue compreender o seu conteúdo, isto é, entender e associar a ela, mentalmente um significado. Logo, se essa mensagem não for compreensível, ela não será uma informação, mas simples dado.

Dado é uma representação simbólica quantificada ou quantificável. Assim, um texto é um dado, porque as letras do alfabeto formam um sistema numérico discreto, e, portanto quantificado. Uma foto de uma árvore, de uma pessoa, ou outras, também são dados.

Portanto, tomar um dado como informação depende de um ser humano que receba e que a interprete, associando-o a um

conceito conhecido. Dados são objetivos, podendo ser descritos matematicamente e informações são objetivas e subjetivas; que, quando são transmitidas por meio de dados, existem objetivamente, por exemplo: foto, fita e outros. A transmissão sem dados também pode ser feita objetivamente, por exemplo, a pessoa entra em contato com o mesmo ar, para saber se está quente ou frio.

No caso humano, qualquer processo interior envolve fatores que jamais poderão ser introduzidos em um computador, como os psicológicos e os psíquicos. Não se sabe como o ser humano associa fisicamente conceito, no entanto, sabe-se exatamente como um computador processa dados. Portanto, cabe ao ser humano o que é do ser humano e ao computador o que é do computador, embora os dois se complementem.

## 2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

### 2.1 Componentes do processo de comunicação

Para que o processo da comunicação seja entendido faz-se necessário considerar seus componentes: o emissor, a mensagem, o receptor, o canal e o *feedback*. O emissor que transmite a mensagem, iniciando o processo da comunicação. Numa organização o emissor será a pessoa que tem informações necessárias ou desejos e o propósito de transmiti-las a uma ou mais pessoas. Mensagem é a forma física na qual o emissor codifica a informação contida na comunicação; podem ser fatos, idéias, emoções. Receptor é a pessoa cujos sentidos recebe a mensagem do emissor e o canal é o meio de transmissão de uma pessoa para a outra. Normalmente é inseparável da mensagem e para uma comunicação eficaz e eficiente o canal deve ser adequado à mensagem, ou seja, a fonte tem que escolher um canal.

Os canais ligam fonte e receptor, permitindo-lhes a comunicação e são considerados pelo menos de três ângulos, como mecanismos de ligação, como veículos ou como transportadores de veículos. O

*feedback* é a reação do receptor à mensagem recebida, repetindo o processo de comunicação com emissor, ou seja, é o retorno no processo da comunicação.

Os autores Stoner e Freeman (1999), afirmam que o processo de decodificação ocorrerá quando o receptor interpretar a mensagem e a traduzir em informação significativa. Portanto, é um processo de duas etapas. Geralmente, quanto mais a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

Nem sempre o processo de comunicação ocorre eficientemente, porque surgem certos empecilhos como o ruído. Os mesmos autores definem ruído como todo e qualquer elemento que interfira de algum modo na comunicação, distorcendo a qualidade do sinal. Pode ser interno, como falta de atenção ou externo, por outros sons do ambiente; e, pode ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação. Na comunicação, ruído e fidelidade são duas faces da mesma moeda, menos ruído, mais fidelidade e vice-versa.

A retroinformação é a resposta do receptor para o emissor, ou seja, é o caminho de volta completando assim a mão-dupla, tão importante no processo de comunicação.

### 2.2 Superando as barreiras organizacionais à comunicação

Como a comunicação é um processo bastante complexo, tendo em vista que os símbolos verbais e visuais usados para descrever a realidade estão distantes de serem exatos, precisamos considerar que os seres humanos percebem e interpretam a realidade conforme seus valores, suas necessidades emocionais e experiências individuais.

Atualmente, com a comunicação cada vez mais globalizada, faz-se necessária uma linguagem adequada e eficiente para o entendimento de todos, tendo em vista as dificuldades apontadas por Stoner e Freeman (1999, p. 400):

As dificuldades de comunicação, tanto verbais quanto não-verbais, tornam-se muito mais complicadas à medida que a comunidade comercial assume um âmbito mais internacionalizado e o conhecimento e a sensibilidade em relação às maneiras, linguagens, costumes e valores de outras culturas e, portanto, as suas abordagens de administração e suas prioridades empresariais – é essencial para comunicação eficaz num ambiente empresarial global.

Freqüentemente essas diferenças são atribuídas às diversidades culturais. Portanto, o administrador que dá instruções deve verificar com antecedência se os subordinados compreendem o vocabulário que ele usará, pois algumas palavras podem ter significados diferentes dos que ele pretendia que tivessem para o receptor.

### 2.3 Os meios de comunicação

Com tantos meios de comunicação no desenvolvimento das telecomunicações, continua o contato direto sendo insubstituível como instrumento de comunicação.

Um executivo consome grande parte de seu tempo na administração, tentando resolver problemas, bem como em trocas verbais com seus chefes, colegas, subordinados e pessoas de fora da instituição.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 212), "Assim, o uso da palavra é o instrumento de gestão por excelência do dirigente e seu meio privilegiado de entrar em contato com os outros para obter resultados".

Os contatos diretos são obtidos por meio de encontros pessoais, palestras, conversas formais ou informais, reuniões, grupos de trabalho, encontros fortuitos, festas e comemorações internas na organização, entre outros.

Estudos científicos comprovaram que os administradores obtêm dois terços das informações e conhecimentos que necessitam por meio de contatos pessoais ou conversas telefônicas; e, um terço através de documentos.

A falta de tempo tem ocasionado um distanciamento muito grande entre os executivos e seus subordinados, tendo em vista que suas comunicações com as pessoas são feitas por meio de memorando, correio eletrônico, freqüentemente de voz trocada e com poucos encontros pessoais.

Atualmente, nas grandes organizações, o meio eletrônico já é a forma mais usual e importante de comunicação e a tendência é aumentar sua importância e concretizar sua autenticidade.

É preciso experimentar o encontro humano e psicológico, que ocorre somente quando duas pessoas partilham espaços, requerendo a presença física, sua atenção emocional e intelectual; devendo parar, largar o que está fazendo e focalizar na pessoa com quem está. Num encontro com esse procedimento, a outra pessoa sente a energia e responde positivamente, conforme comprovado nos estudos psicológicos realizados nos Estados Unidos, França e Canadá.

O contato pessoal é fundamental em qualquer idade, não só para administrar eficientemente o trabalho, mas também para a saúde psicológica das pessoas e de toda sociedade.

Os documentos escritos possuem a vantagem de permitir uma recuperação da informação e também da comunicação. Nas instituições os mais comuns são as atas de reuniões, ofícios, memorandos, cartas, boletins, circulares, relatórios e outros.

Esses instrumentos se completam. No caso de uma reunião, há uma ata, um microcomputador, uma impressora para imprimir e/ou *scanner* para digitalizar informações, colocadas sobre papel e gravá-las em meio magnético e o *fac-símile*.

A comunicação é essencial e precisa de condições adequadas do meio utilizado, para que haja eficácia no processo informacional. Nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, o rádio é o mais usado. Nesse sentido, salientamos a importância desta mídia, tendo em vista a sua popularidade e o baixo poder aquisitivo da população em que ela está inserida. A TV digital tem ou-

tras especificidades e, daí, a questão como essas mídias se aproximam, dentro de uma política educacional discutida com a sociedade. Também, a informática está se destacando, mas a comunicação interpessoal ainda continua sendo muito importante. Para a força de trabalho qualificada, a comunicação está se tornando crítica tendo em vista a revolução da informática. Ao longo dos tempos, o problema tem sido como obter comunicação por meio da informação.

Como a transmissão da informação se dá por meio das pessoas, esta pode ser distorcida pelas comunicações, isto é, pelas opiniões, impressões, comentários, julgamentos e outros vieses e preconceitos. Assim, estamos numa situação em que a informação continua sendo muito pessoal, sem conteúdo de comunicação e, sim, de pura informação.

No entanto, temos o problema de estabelecer uma comunicação adequada, para compreender uns aos outros e conhecer as necessidades, objetivos, percepções e a maneira de fazer as coisas de cada um. A informação não consegue suprir isso, mas o contato direto pode comunicar adequadamente desde que haja o *feedback*. Quanto mais utilizarmos a informatização, mais teremos que criar e desenvolver oportunidades para agilizar e efetivar ainda mais a comunicação.

### 3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA ADMINISTRAR

Tendo em vista o valor da comunicação na administração é possível saber que sem boa comunicação é difícil conseguir uma administração eficiente e que tenha grande sucesso. Os executivos têm que se comunicarem bem e, para isso, a habilidade ao escrever certo é um ativo muito valorizado nas organizações, pois desta forma é possível transmitir as informações com clareza e definir melhor os conceitos e idéias que

lhe são específicas, permitindo que haja compreensão da mensagem pelo receptor.

Embora alguns maus profissionais tentem esconder suas fraquezas atrás de linguagem fechada e, às vezes, sem sentido, a necessidade de palavras adequadas e bem definidas para cada profissão é muito reconhecida e usada como bom instrumento de comunicação, pela precisão e sintetização que proporcionam. O domínio dos termos técnicos de cada especialidade é indispensável para qualquer profissional de bom nível. A clareza da comunicação é refletida na nitidez das expectativas e resultados.

A comunicação correta e honesta é sempre a melhor atitude a ser tomada pelo emissor para que a informação tenha veracidade e seja confiável ao receptor, tendo em vista tentações que possam distorcer-la.

Para os administradores, a comunicação eficaz é importante por dois motivos: primeiro, porque ela é o principal meio pelo qual eles realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade na qual eles dedicam uma grande parte de seu tempo.

A comunicação é caracterizada como o “sangue vital” de uma organização, e a sua falta têm causado problemas semelhantes a uma doença cardiovascular em muitas organizações. Em resumo, a comunicação pode ser um fator muito mais complexo hoje, do que foi há 30 anos.

Toda boa comunicação possui características necessárias, de acordo com a forma de redação das normas de comunicação, e só será eficaz e eficiente se contemplar ao menos algumas delas. Toda ação depende de capacidades para concretizá-la, segundo Lacombe e Heilborn (2003), a boa comunicação ocorre pela capacidade do indivíduo de ouvir, interpretar e compreender o que o outro deseja comunicar, bem como saber calar no momento certo e estar disponível para escutar, dando toda a atenção que o interlocutor necessita. Sendo assim, preci-

sa ter objetividade, ter uma linguagem adequada, simplicidade e clareza, fidelidade e tradução ao original, e ter a certeza de que a mensagem original chegou correta ao interessado e foi corretamente por ele captada.

## 4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

### 4.1 As percepções de cada pessoa e o feedback dos subordinados

O maior filtro sempre é a percepção que as pessoas têm do que ouvem, ou seja, cada um capta o que lhe interessa e o inesperado não é todo captado, sendo visto ou ouvido de forma distorcida e de acordo com o que era esperado.

Em uma análise das razões mencionadas na literatura consultada originar-se-iam muitos desdobramentos, pois é considerável o poder que a informação proporciona a quem a detém com exclusividade e a percepção que muitas pessoas têm dessa realidade, a lealdade dos subordinados à instituição, aos superiores e aos colegas, a confiança que as pessoas têm umas nas outras, a percepção que as chefias têm do seu papel e a dos subordinados e vice-versa, entre outros fatores.

Conseguir captar os problemas no início é importantíssimo. Conforme afirmam Lacombe e Heilborn (2003, p. 216), “A melhor maneira para conseguir isso é adquirir a confiança dos subordinados e ouvi-los sempre que necessário”. A percepção se consegue dependendo de uma análise do comportamento e do exemplo do chefe que precisa ser comunicativo, ser justo, competente entre outros, e o de apoiar os subordinados em tudo o que for necessário para o bom desempenho do trabalho.

Outra forma de detectar os problemas é utilizar o sistema da caixa de sugestões para os funcionários, com eventuais mecanismos de recompensas legais. Muitas empresas usam esse sistema em razão do co-

nhecimento de que as informações fluem com mais facilidade de cima para baixo do que ao contrário, porque os filtros para cima são mais fortes.

Uma boa comunicação nos dois sentidos exige um esforço permanente da administração para criar condições de confiança indispensáveis à eliminação da filtragem, assim agilizará o *feedback*. Uma boa opção é ouvir o que os subordinados têm a dizer; outra, também muito eficiente é realizar reuniões informais com todos do grupo, nunca esquecendo que a comunicação é um meio, e a prioridade e sofisticação com que ela é usada podem transformá-la um fim, tornando o conteúdo e o resultado esperado secundários em relação à forma.

### 4.2 Comunicação lateral e informal

Essa comunicação ocorre entre os servidores e os autores Stoner e Freeman (1999) afirmam que a comunicação lateral e informal interna é a que ocorre entre os servidores do setor, entre os servidores de outros setores e a linha de *Staff*, seguindo o padrão do fluxo de trabalho em uma organização.

A finalidade do principal propósito da comunicação lateral é dar um canal direto para sua coordenação e para solucionar os problemas na organização. Evitando o procedimento vagaroso de direcionar as comunicações através de um superior. Outro benefício da comunicação lateral é a permissão de relacionamento dos membros da organização em pares. Também existe a rede de boatos ou informação de corredores ou bastidores, ainda não está sancionada oficialmente de comunicação informal.

### 4.3 Administrando conflitos

Há possibilidade de negociação para administrar os conflitos que sempre surgem, e para resolvê-los, tanto as pessoas quanto às organizações têm que saber lidar com eles

e, muitas vezes, envolve vários desacordos em muitas situações. Muitas divergências que acontecem decorrem de comunicarmos aos outros nossos desejos, valores ou necessidades. Embora comunicando com clareza, mas os outros têm necessidades diferentes das nossas e não querem saber. Para administrar os conflitos no cotidiano existem diversas maneiras de negociação.

Ainda conforme Stoner e Freeman, (1999, p. 402), “A negociação é uma coisa complexa, especialmente quando as partes tentam chegar a acordos abrangentes integridades”. Conforme as negociações progredem, a flexibilidade torna-se importantíssima a cada dia.

## 5 TIPOLOGIA DAS COMUNICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

### 5.1 Comunicação verbal e não-verbal

A comunicação pode ser verbal, quando a mensagem é constituída pela palavra. Oral, escrita e não-verbal quando concretizada mediante mímica, olhar, sorriso, postura, atitudes, percepção, voz, entre outros. Para analisar a comunicação não-verbal de outras pessoas é interessante aplicar seu conhecimento com relação aos outros.

No momento da comunicação, envolve a transmissão de conteúdos emocionais e intelectuais, e na maioria das vezes ambos estão presentes. A comunicação ocorre como um fluxo de mão dupla, por meio de um emissor que emite a mensagem e um receptor, que recebe a mensagem e responde de imediato ou após certo tempo.

As informações precisam ter clareza e eficácia para evitar certos transtornos. Muitos problemas resultam de comunicações inadequadas, indesejadas ou falhas. Nesse processo é indispensável o uso da palavra exata, clareza no assunto, para exprimir o pensamento desejado e para que haja o entendimento correto.

Uma das formas de perceber se houve a comunicação correta é verificar se ocorreu, no processo, o mecanismo de *feedback*; mesmo que haja, as distorções podem acontecer. Desde a época medieval já se pregava a importância na precisão da linguagem.

### 5.2 A importância e como ocorre o feedback

O *feedback* é o retorno do processo de comunicação. Conforme Berlo (1997, p. 103), “Quando um indivíduo comunica-se consigo, as mensagens que codifica são devolvidas ao seu sistema pelo seu decodificador”. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor, ele é optativo e pode existir em qualquer grau, desde o mais amplo até o mais complexo e em qualquer situação. Quanto maior o *feedback* mais eficaz será o processo de comunicação nas organizações.

A comunicação ocorre em um e em dois sentidos, em um sentido o emissor comunica sem esperar o *feedback* do receptor, exemplo, o administrador falando ao seu subordinado. E em dois sentidos ocorre quando o receptor dá *feedback* ao emissor, como por exemplo, quando o administrador faz sugestão ao subordinado e recebe pergunta ou contra-sugestão. Como usar um ou dois sentidos, vai depender do motivo da comunicação. O conhecimento e o uso do *feedback* aumentam a efetividade de comunicação do indivíduo e com isso ocorrem bons resultados.

Ao contrário acontece a má comunicação, conforme percebemos, uma comunicação oral sofre distorção e quanto mais é repetida, tanto mais são as distorções, porque elas se acumulam a cada comunicação.

Para evitar as distorções, muitas pessoas preferem usar a comunicação escrita, evitando assim a oral, sempre que possível, e em especial quando são transmitidas várias vezes. Conforme Lacombe e Heilborn, (2003, p. 217), “O documento escrito serve

como prova daquilo que foi originalmente transmitido”, porém, devem constar assinatura e carimbo do órgão emissor.

## 6 BARREIRAS MAIS COMUNS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EFICAZ

Uma das barreiras mais comuns são as percepções diferentes que ocorrem entre pessoas com conhecimentos e experiências diferentes; pois elas costumam captar o mesmo fenômeno partindo de perspectivas diferentes; por exemplo, quando o chefe elogia um subordinado e os outros entendem como bajulação. No entanto, as perspectivas individuais da mesma comunicação diferem por demais; pois muitas vezes, o modo como percebemos uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias no momento em que ela ocorre.

Outra barreira é a diferença de linguagem, geralmente relacionada à diferença nas percepções individuais. Para que haja a comunicação, as palavras da mensagem devem significar a mesma coisa para o emissor e receptor.

Além dessas já citadas, existem outras como o ruído, reações emocionais, inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais e desconfiança. Hoje, com a globalização dos negócios, comunicação significa lidar com grandes diferenças culturais e de linguagem. Esse é um dos grandes problemas que não podem ser ignorados na administração.

Partindo do princípio que não se pode ignorar as diferentes linguagens, temos que superar as barreiras. Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 393), “Para superar as diferenças de percepção, a mensagem deve ser explicada de modo a poder ser compreendida por receptores com diferentes visões e experiências”. É aconselhável ouvirmos a outra pessoa e nos colocar no lugar dela, ou seja, ter empatia. E para vencer as diferenças de linguagem, os significados de termos

complexos ou técnicos devem ser explicados em linguagem simples, natural e direta.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 394), “A credibilidade é o resultado de um processo de longo prazo onde a honestidade, a justiça e as boas intenções de uma pessoa são reconhecidas pelas outras”. Existem poucas opções para se criar uma atmosfera de confiança, pois deve haver um bom relacionamento com as pessoas com as quais nos comunicamos e isso só pode ser desenvolvido mediante um desempenho coerente entre as mesmas.

E para confirmar o entendimento é conveniente pedir que o receptor confirme ou repita a parte principal da mensagem. Superando essas duas barreiras terá condições de vencer as demais.

## 7 A COMUNICAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

### 7.1 O que pode ou não ser divulgado no serviço público

Conforme o que consta no artigo da revista da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial-ABERJE (1997), nem sempre tudo pode ser divulgado no serviço público:

No setor privado, cada vez mais as empresas voltam seu foco para atender às demandas de sua clientela, o que exige que seus profissionais de comunicação tracem estratégias para atingir esse objetivo. No setor público, no entanto, muitas instituições ainda não conseguem identificar o seu verdadeiro cliente, a população, cometendo o equívoco comum de voltar o foco da sua política de comunicação – ou de sua falta de política de comunicação – para o simples atendimento dos interesses pessoais de autoridades, administradoras da instituição ou governantes da ocasião.

Existem pressões de ordem econômica e política sobre os jornalistas nos veícu-

los de comunicação privados e nas assessorias de imprensa e de comunicação do serviço público. Há também a pressão política para que certas informações de interesse público sejam censuradas, quando são prejudiciais à imagem da instituição ou de seus dirigentes.

Às vezes, o próprio comunicador público acaba se auto-censurando em seu trabalho diário. Por conhecer o funcionamento da estrutura do poder da instituição na qual ele trabalha, age antecipando-se sobre as possíveis repressões e perseguições, se divulgar ou permitir o acesso de determinadas informações que seriam de caráter público.

Partindo desses casos, eles tendem a incorporar os vícios profissionais de práticas antigas que visam à promoção pessoal de certos dirigentes políticos, a manipulação da informação pública, a omissão e sonegação de informações, a divulgação de uma imagem falsa da instituição, entre outras coisas.

Nota-se que essa realidade começa a mudar aos poucos para um patamar melhor. Não só pela participação na Rede Brasileira de Comunicação Pública, mas pelo interesse dos participantes em buscar o aperfeiçoamento técnico e profissional, satisfação pessoal e a demonstração da preocupação com a ética e a defesa do interesse público em geral.

## **7.2 Novas tecnologias no serviço público**

A conceituação da comunicação voltada para cidadania e o interesse público ainda é nova e tem provocado a reflexão sobre as funções que os comunicadores devem exercer no serviço público. Baseado nesse conceito, a utilização das novas tecnologias trouxeram novas possibilidades, pois a comunicação entre as instituições e a população deixou de ser intermediada pelos veículos de comunicação de massa. Atual-

mente uma ferramenta importantíssima no uso de novas tecnologias e circulação das informações e controle social da instituição pública é a Internet, além dos produtos que advêm e partem dela.

No contexto em que há necessidade do crescimento do grau de transparência nas ações das instituições, as novas tecnologias da informação ganham grande importância e tornam-se aliadas e poderosas. Entretanto, deve haver um cuidado especial com essas informações para que sejam de fácil acesso, portanto, o sítio da instituição na Internet tem que ser construído observando a transparência da gestão como uma de suas diretrizes principais.

Atualmente, a Internet possibilita que se leve a informação em tempo real a um número cada vez maior de pessoas, bem como, se está disponibilizando aos usuários todas as prestações de contas da Instituição.

O advento da comunicação eletrônica agiliza a divulgação da informação de interesse público, estabelece um vínculo mais direto entre a instituição e a clientela e cria novas demandas, exigindo que as metas que precisam ser atingidas pela comunicação institucional sejam reavaliadas com grande frequência.

## **7.3 A ética e a responsabilidade social do servidor/comunicador público**

Todos os servidores públicos e, sobretudo o comunicador público, partindo do conceito de que a informação é um bem público e um direito, e não uma propriedade ou algo dos governos, e, sendo requisito básico para o exercício da cidadania, os servidores, mais especificamente, os comunicadores públicos têm o dever ético de lutar pela garantia de acesso da população às informações públicas e que sejam bem esclarecidas para que o público entenda.

Portanto, a comunicação de uma instituição pública nunca deve estar a serviço de interesses pessoais. Nesse processo, os princípios éticos de cada profissional estão

diários e rotineiramente sendo postos à prova, pois, a todo instante, se faz necessário separar os interesses públicos dos interesses pessoais. No entanto, devem-se diferenciar as funções de um profissional da comunicação da instituição, daqueles encarregados das assessorias pessoais. Não é tarefa fácil mudar uma cultura clientelista cujo personalismo é muito presente no serviço público.

Construir um modelo de gestão de informação que seja de bom relacionamento com a sociedade, de acordo com a circulação da informação e com o controle social dos atos do Poder Público, exige mudanças nas práticas adotadas pela tradição política brasileira; pois o aperfeiçoamento da comunicação pública está diretamente relacionado ao fortalecimento das instituições nacionais. Por isso, é preciso reorientar o funcionamento dos órgãos públicos para o fornecimento de informação à sociedade civil, com agilidade e nitidez. Para que isso ocorra corretamente, o ideal é ter uma assessoria de comunicação eficiente.

Sabe-se que para o bom andamento do trabalho em qualquer instituição em que o servidor estiver atuando, deve-se fazer freqüentemente alguns questionamentos básicos, como por exemplo: quem somos?, a que viemos?, qual é nossa função? e o que a sociedade espera de nós?

É para que a comunicação seja eficaz, o jornalista como mediador entre uma realidade velozmente mutante e a sociedade que é bombardeada por uma massa cada vez maior de informações fragmentadas, tem que ser imparcial ao transmitir as informações. Porém, existe um problema recorrente da comunicação institucional, assim como a grande imprensa, os veículos institucionais também não sabem contextualizar a informação.

#### ***7.4 Credibilidade, imagem institucional, democratização e transparência***

Como sabemos, a informação é unidirecional, porque exige só a transmissão, já a

comunicação é um processo bidirecional, porque exige a transmissão-recepção. Assim, a informação é matéria-prima da comunicação, porém a informação existe independente da comunicação. Quando o receptor interpreta a informação, ocorre a comunicação, originando um processo interativo entre quem informa ou presta serviço à sua clientela. Partindo disso, o resultado será a maior transparência de um processo com fins sociais e de preservação do interesse público.

A democratização das informações ajuda a sociedade a controlar as ações da instituição e também permite aos movimentos e entidades que atuam na vida política e social, elaborarem propostas de prioridades e intervenção. Portanto, rompe-se o monopólio da informação pelos técnicos e gestores públicos. A redemocratização do País tem exigido maior transparência nas instituições públicas, o que inclui propiciar o acesso dos cidadãos, e não só da imprensa, àquelas informações que possam ser consideradas de interesse e necessidade pública.

A Constituição Federal de 1988, garante a todo cidadão brasileiro o direito a informação de qualidade, e quanto maior a autonomia do comunicador público, maior será a garantia de transparência e independência em relação às fontes. Transparência não é só um objetivo a ser perseguido, ou palavra-chave de campanha de marketing, dentre outras, mas um comportamento a ser observado diariamente por todos os integrantes da instituição.

A imagem de qualquer instituição está diretamente associada, entre outros elementos, às pessoas, aos dirigentes e aos funcionários que fazem parte dela, bem como a relação que esses agentes estabelecem com o público externo. Portanto, a imagem da instituição e a busca da melhoria na qualidade dos serviços prestados, não resultam somente do trabalho dos profissionais de comunicação, mas sim do seu quadro de pessoal como um todo.

Sobre o serviço público, a clientela a ser atendida é integrada por diferentes setores da sociedade, com interesses também muito diversos, para que todos alcancem seus objetivos. Assim, as novas tecnologias favorecem o surgimento da segmentação na comunicação pública, em que o foco é desenvolver um trabalho diferenciado de comunicação para cada área de interesse da sociedade. Tornando a política de comunicação pública menos pragmática e com resultados a médio e longo prazo. E assim, quanto maior o vínculo estabelecido com o seu público, mais credibilidade terá a instituição diante deste, e maior será a garantia de seu sucesso.

Pode-se afirmar que a credibilidade e a integridade da instituição também dependem da informação correta e sistemática do seu público. A informação se torna pré-requisito para abrir a possibilidade de a comunidade participar efetivamente. Credibilidade não se constrói com notícias e fotos diariamente nos veículos de comunicação ou com amizades de jornalistas, mas com a preservação do senso crítico a respeito da instituição onde atua, sabendo ouvir as críticas e trazendo-as para discussão interna.

É ilusão, incompetência e falta de profissionalismo, pensar que se modifica opinião pública por meio de omissões e imagens distorcidas fora da realidade.

### **7.5 Defesa do interesse público e direito a informação**

Com relação a esses interesses e direitos constitucionais temos o direito do cidadão a uma informação pública isenta de manipulação e o dever de transparência do Estado, que são conquistas adquiridas a partir da Constituição de 1988, situadas no âmbito dos direitos civis, políticos e sociais, tornando uma dimensão histórica nova da cidadania.

Os direitos do cidadão passaram a ter como contrapartida os deveres da administração pública no sentido de viabilizar o acesso à informação. Os limites ao acesso, são seguranças do Estado e da sociedade e a proteção à vida privada de todos os cidadãos. “Todos têm direito a receber dos órgãos públicos, informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestados no prazo da lei, sob pena de responsabilidade (...)”, diz a Constituição Federal (1988, art. 5º, item 33, p.8).

Por isso, a luta pelo direito de acesso a informações públicas interessa a toda a sociedade, tendo em vista que a transparência beneficia o cidadão comum e entidades da sociedade civil e, em conseqüência, consolida a democracia e a cidadania, facilita o acesso às informações da instituição, ajuda a inibir práticas que contrariem os interesses da maioria da população e enfraquecem o poder da burocracia, diminuindo assim as tentativas de monopolizar as informações sobre a instituição e utilizá-las inadequadamente como instrumento de força ou até mesmo de pressão.

## **8 O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

### **8.1 Breve histórico do Hospital Universitário de Santa Maria**

A história do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) iniciou no ano de 1959, com a Lei que previa a criação do Hospital Regional de Tuberculose de Santa Maria.

A UFSM teve a missão de construir tal hospital em uma área localizada no centro da cidade. Em 1970, o Hospital Regional de Tuberculose se transformou em Hospital Universitário Setor Centro. Após 12 anos, ocorreu a transferência para o Campus da UFSM, localizado no Bairro Camobi.

O prédio ocupa uma área de 30 mil m<sup>2</sup> e conta, em sua estrutura atual, com trezentos leitos, mais de sessenta ambulatórios, unidade especializada de internação, centro cirúrgico e obstétrico e um Pronto-Socorro projetado, segundo padrões internacionais, para atendimento a politraumatizados. Atende cerca de 3,5 mil pacientes-dia e o fluxo diário é de mais ou menos 5 mil pessoas.

O HUSM é o maior hospital público do interior do Rio Grande do Sul, é referência para mais de quarenta municípios da região centro-oeste do Estado, área com população superior a 1,15 milhão de pessoas.

Tem como missão promover assistência, ensino e pesquisa na área de saúde, inserindo-se de forma cidadã na sociedade; e como visão, ser um referencial público de excelência em assistência à saúde, ao ensino e à pesquisa com preservação do meio ambiente.

## 8.2 Metodologia

Este trabalho se realizou baseado em revisão de literatura sobre o tema e aborda várias etapas da comunicação nas organizações, culminando com um estudo de caso em um órgão público federal, pertencente à UFSM.

A pesquisa sobre a comunicação interna na UFSM e, especificamente no HUSM, foi desenvolvida por meio de duas entrevistas com questionamentos, oral e escritos, realizadas com as pessoas responsáveis pelos serviços de comunicação existentes atualmente na Instituição, e de questionários aplicados aos 48 servidores com FG em vários setores do HUSM. Alguns dados foram obtidos verbalmente e por meio de visitas nos setores e contatos telefônicos com os servidores envolvidos.

As informações das entrevistas e dos questionários foram coletadas no mês de outubro de 2006. Os resultados foram analisados no mês de novembro e, após, com

base no aprendizado e leituras, as informações e o conhecimento permitiram a elaboração do presente artigo.

Além de velhos problemas de comunicação já conhecidos, também se observou no Hospital Universitário da UFSM, como um dos pontos fracos identificados por ocasião da implementação do processo de planejamento estratégico organizacional no HUSM, como a “falta de assessoria de comunicação”, de acordo com ALMEIDA, A.; et al., (1999).

Os servidores que responderam os questionários são de ambos os sexos, sendo a maioria mulheres e estão na faixa etária entre vinte e sessenta anos, possuem tempo de serviço no HUSM entre 1 e 20 anos, e seus subordinados são em número de um e acima de setenta pessoas, e a escolaridade é desde o ensino fundamental até doutorado, sendo que a maioria possui o título de Especialista, e os setores de atuação são: administrativo, clínico e enfermagem.

## 8.3 Evidências Empíricas

Como resultado da pesquisa nos dez itens selecionados em negrito do questionário (modelo anexo) com a pontuação atribuída de “0” a “10”, foram considerados para este trabalho os seguintes itens: 6, 10, 27, 28, 31, 35, 44, 50, 52 e 53, sendo computadas e analisadas as respostas, obteve-se a média geral na escala de 6,604, sendo que, em quatro itens foi de 5,600, em três itens, foi de 6,017 e em outros três itens foi de 8,016.

Baseado na análise, observações e necessidade da perspectiva de melhorias no processo de comunicação da Instituição, identificou-se a carência de uma Assessoria de Comunicação Social, com um quadro de profissionais competentes. Para que essa necessidade da Instituição como um todo, seja suprida, deverá haver conscientização da carência e superá-la em breve.

Atualmente existe na UFSM o Projeto Serviço SOS Português, regulamentado

pela Resolução n. 012/2006, de 30 de agosto de 2006, com atribuições definidas e que serve para tirar dúvidas sobre o português nas correspondências oficiais, fornecer modelos, para que as ações realmente sejam eficazes. Esse serviço é muito bem-vindo dentro da Instituição, para evitar o envio de correspondências mal-escritas e formuladas, tendo em vista que o processo de comunicação faz parte da administração e sempre que possível devem-se evitar falhas.

O estudo demonstrou que a comunicação pela qual uma instituição superior precisa primar é pela transparência, precisão e qualidade de suas informações, porque é por meio da mídia que a sociedade pode se manter atualizada sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Também no HUSM, existe o serviço de comunicação através do site com a manutenção diária, programação de eventos relacionados ao órgão, programa de saúde e circulação de periódicos semestral cuja responsável é a jornalista Morgana de Melo Machado, que sente a necessidade de inovação no serviço de comunicação para melhorar a imagem do HUSM diante da comunidade. Bem como da necessidade de toda instituição de grande representatividade para a sociedade ter uma Assessoria de Comunicação Social eficiente, priorizando o tratamento da informação entre os diversos segmentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo considerando a carência de informações em alguns setores da UFSM e especialmente do HUSM, o excesso em outros, e a qualidade da comunicação disponível na administração pública, espera-se que, na UFSM, baseado no caso do HUSM, a administração superior priorize a utilização da comunicação de forma adequada, capacitando seus administradores, criando uma Assessoria de Comunicação Social e também uma política de informação inter-

na e externa, que estabeleça mecanismos de manutenção e integração, tornando-a uma realidade.

O papel dos servidores em todos os setores envolvidos é essencial no sucesso do uso, na disseminação e na administração da comunicação, na busca de uma forma democrática e transparente de administrar.

Ao priorizar a melhoria da comunicação, a ação prestadora de serviços pode gerar um avanço na consolidação da democracia, transformando as pessoas em cidadãos e a Instituição em sucesso cada vez maior.

Embora, exista institucionalizado na UFSM a Coordenadoria de Comunicação Social, em entrevista com seu atual diretor, radialista Roberto Montagner, ele concorda com a criação de uma assessoria de comunicação social para o HUSM com um quadro adequado de profissionais. Tendo que analisar a sua abrangência e se é apenas informativa, sem veículos de comunicação, ou se tem uma estrutura mais ampla como rádio, televisão e jornal. Ela deve estar atenta a tudo que acontece na unidade onde está inserida. Tem que haver mão-dupla. Isso se consegue colocando o serviço da assessoria a todos indistintamente e informando as formas de comunicação.

A equipe deve utilizar linguagem jornalística clara, sem ser prolixa. Todos os profissionais devem saber como funciona a instituição que divulgam os fatos que geram notícias.

A pesquisa indicou a existência de uma comunicação interna razoável nos setores do órgão pesquisado, embora, ainda há muito que fazer para obter melhorias na comunicação em geral, tanto do setor como da instituição. E apontou para a necessidade de criação, por parte da UFSM, de uma Assessoria de Comunicação Social com um quadro de profissionais competentes para uma melhor comunicação entre os diversos segmentos e, a partir daí, terá uma comunicação melhor, maior desempenho e eficiência organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

@Copyright Revista P@rtes 2000-2005.  
(Mtb 16:278) São Paulo.

ALMEIDA, A.; SCHERER, B. E.; LUZ JÚNIOR, R.; et al. **Planejamento estratégico: referencial teórico**. Santa Maria: UFSM, 1999.

Associação Brasileira de Comunicação. **Comunicação empresarial**, Ano 7, n. 22, 1997. Disponível em:

<http://www.aberje.com.br/antigo/revista/menu.htm-27k> Acesso em: 28 out. 2006.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

Brambilla, Ana Maria. **Comunicação e informação: diálogos possíveis**. Porto Alegre, 2004. Disponível em:

[http://ambrambilla.blaz.com.br/teorias\\_info\\_com.pdf](http://ambrambilla.blaz.com.br/teorias_info_com.pdf). Acesso em: 09 nov. 2006

BRASIL – **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, centro gráfico, 1988.

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. Brasília : Briquet de Lemos, 1996.

LACOMBE, F. J. M. ; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER J.A. F. ; FREEMAN R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

## ANEXO 1

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

#### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

#### UM ESTUDO DE DIAGNÓSTICO COMPARATIVO: COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Faixa Etária: ( ) 20 a 29; ( ) 30 a 39; ( ) 40 a 49; ( ) 50 a 59; ( ) + de 60 anos; Sexo: ( ) M ou ( ) F; Escolaridade: ( ) até 8ª Série; ( ) Ensino Médio; ( ) Superior; ( ) Especialização; ( ) Mestrado; ( ) Doutorado; Curso Superior de .....; Área de atuação (Adm., Clínica ou Enfermagem); Cargo:.....; Tempo de Serv. no HUSM:.....; Tempo na Função:.....; N° de Subordinados: .....; Data: ../../.....

<b>I Competências Individuais Requeridas</b>											
Procura identificar as competências individuais mais enfaticamente requeridas aos trabalhadores, como resposta às novas demandas do atual ambiente do HUSM											
Competências Individuais Requeridas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias											
Capacidade de trabalhar em equipes											
Criatividade											
Visão de mundo ampla e global											
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização											
▶ Capacidade de comunicação											
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades											
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada											
Capacidade de inovação											
▶ Capacidade de relacionamento interpessoal											
Iniciativa de ação e decisão											
Autocontrole emocional											
Capacidade empreendedora											
Capacidade de gerar resultados efetivos											
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.											
<b>II Modernidade Organizacional</b>											
Procura medir a adequação entre a difusão do discurso e o grau em que os sistemas de gestão das organizações favorecem e sustentam a formação e aplicação das novas competências requeridas.											
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência											
A organização é fortemente orientada para resultados											
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho											
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação											
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua											
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa											
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas											
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas											
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas											
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos											
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional											

► De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização											
<b>Modernidade Política</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
► O processo decisório na organização é descentralizado											
A organização favorece a autonomia para tomar decisões											
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático											
► Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes											
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas											
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais											
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes											
<b>Modernidade Cultural</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
► O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas											
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho											
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar											
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual											
<b>III Satisfação no trabalho</b>											
Procura medir a percepção das pessoas quanto a fatores de contexto e conteúdo do trabalho											
<b>Satisfação com Fatores associados ao Trabalho em Si</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho											
Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo											
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica											
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho											
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível											
► O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho											
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando											
O volume de trabalho que eu tenho que realizar											
A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feedbacks) para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não											
<b>Satisfação com os Fatores Organizacionais</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
O modo como os conflitos são resolvidos na organização											
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na organização											
► As comunicações e o modo como as informações circulam na organização											
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização											
<b>Satisfação com a Gerência</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
► Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho											
► Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho											