

A IMPORTÂNCIA DOS SUBSISTEMAS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA

“Saber ouvir é tão inteligente quanto saber falar, mas saber sentir o que o outro deseja expressar e saber reagir com a emoção adequada e dosada é muito mais sábio e oportuno para que haja uma comunicação límpida, nobre e efetiva (eficaz e eficiente)”.

RICARDO GAZ

MARISTELA RIBAS SMIDT¹ - ROGÉRIO FERRER KOFF²

Resumo

O presente artigo aborda o tema a importância do subsistema interno de comunicação e informação para Gestão Pública. Parte-se do princípio de que a comunicação e informação é um recurso essencial para eficácia da organização e, por isso, as instituições e seus colaboradores devem ficar atentos ao modo como estão estabelecendo seu processo de comunicação, o simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação, a comunicação só será estabelecida se houver troca, ou seja, quando há o *feedback*. Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra é preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os colaboradores estejam em condições de usar o que é informado de forma eficaz. No que se refere à metodologia utilizada, o artigo se fundamenta em pesquisa bibliográfica, está organizado em 7 seções, sendo introdução à primeira delas. Na seção 2 abordar-se-á o conceito de comunicação, na seção 3, o subsistema de comunicação, na seção 4, o conceito de informação, na seção 5, o que é subsistema de informação, na seção 6, qual a importância de um bom processo de comunicação e informação para gestão pública, na seção 7, qual o processo de comunicação e informação usado pelo CCSH. Por fim, na seção 8, apresentam-se as considerações finais.

Palavras chaves: processo de comunicação, processo de informação, gestão pública.

Abstract

The present article verses on the importance of the intern subsystem of communication for Public Management. The author starts from the principle that communication and information are essential recourses for the effectiveness of an organization. In order of this, the institutions and their collaborators must be attentive towards the way they are establishing the communication process, once the simple act of inform does not mean that the communication process has occurred. It will only be established in a process of changing, when the feedback could be reached. However, communication *per si* is not

enough. It is necessary to ensure that the content will be effectively learned in order to put the collaborators in conditions to use the subject informed in a efficient way. In relation of methodology, this article was composed from bibliographic research and is organized in seven sections, being, the introduction, the first one of them. In the second section, the concept of communication will be explored, followed by the third, space for the communication subsystem. In the fourth section, the information concept will be emphasized, in the fifth, what is the information subsystem, in the sixth, what is the importance of a good communication and information process for Public Management, in the seventh, which is the process used by CCSH. At last, in the eighth section, will be presented the final considerations.

Key-Words: Communication process; information process; Public Management.

INTRODUÇÃO

É impossível imaginar uma Instituição pública ou privada, de qualquer tipo ou porte em que não exista um processo de interação constante entre as pessoas, estejam elas no ambiente externo ou interno.

Esta interação exige um bom processo de comunicação entre as pessoas. Todas essas questões têm a ver com o Subsistema de Comunicação interno, pois é ele que fornece os processos e os meios para que se promova a interação entre os colabores, clientes, fornecedores, entidades representativas da sociedade.

Atualmente, a organização enfrenta um ambiente onde a comunicação tornou-se cada vez mais complexa à medida que refletem mudanças em valores sociais e cul-

¹ Especialista em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS – Servidora Técnico Administrativa/Mila/CCSH/UFSM.

² Doutor em Comunicação/UFRJ - Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação Social/UFSM-RS

turais ininterruptamente, que, na maioria das vezes, não são absorvidos com a rapidez adequada pelas instituições e principalmente pelos seus gestores e colaboradores.

Numa Instituição educacional não é diferente, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando, muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada.

As discussões sobre o processo da gestão da comunicação e informação diante da globalização têm feito parte de um grande número de estudos. Diversos focos têm sido apresentados sobre o tema, cuja importância é inquestionável já que a gestão do conhecimento está presente nos estudos das conseqüências da globalização e do crescimento das tecnologias de comunicação, que contribuem para a busca de uma comunicação eficiente e exigindo daqueles que a compõem, que se tornem cada vez mais conscientes dos processos atuais de comunicação.

Daí o valor de trazermos à pauta o assunto, sobre o subsistema de comunicação e Informação Interna numa Instituição educacional. Fazer com que os gestores e colaboradores percebam a importância da percepção do que é comunicação, que quer dizer “tornar comum”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, bem como o significado do que é informação, que representa dar forma a algo, informação é o dado bruto lapidado, formatado, comunicado por algum agente. A comunicação e informação interna são de fundamental importância, pois somente, através delas os gestores e colaboradores terão o conhecimento do que é uma visão sistêmica da gestão pública. Fazer com que os gestores e colaboradores percebam que através da comunicação e informação consigam perceber a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional, é uma oportunidade preciosa para a melhoria do processo de comunicação organizacional.

O artigo está estruturado em seis seções, sendo na 1ª seção, compreendendo “comunicação”, busca-se analisar o conceito de comunicação e suas diversas interpretações. Na seção 2ª, aborda-se integração do subsistema de comunicação com os demais sistemas de gestão; já na seção 3ª seção; informação: a pertença ao humano, deixa claro que indiscutivelmente a informação é um fenômeno sempre presente para o homem em seu convívio social, na 4ª seção, o subsistema de informação institucional, trata da importância do subsistema de informação no ambiente organizacional; na 5ª seção, importância do processo de comunicação e informação para gestão pública, coloca a importância de entender o processo de comunicação da instituição e encara-lo como um desafio; na 6ª seção, o processo interno de comunicação e informação utilizado pelo CCSH. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

1 COMPREENDENDO A “COMUNICAÇÃO”

O conceito etimológico da palavra comunicação é o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens. De acordo com Aurélio (1986, p.444) deriva do latim *communicare*, e, entre outros significados, quer dizer: “tornar comum”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”. Conforme Souza e Ferreira (2002, p. 88): “A comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influência, envolvendo duas ou mais pessoas”.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, Katz e Kahn (1974, p. 256) acreditam que: “A Comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”.

O processo de comunicação é um fator essencial na vida das pessoas e das organizações institucionais, porque permite que os gestores levem adiante suas funções de administração. Após apresentar o conceito de comunicação como um todo, dar-se-á ênfase, a partir de agora, ao subsistema de comunicação institucional.

O Subsistema de Comunicação é apenas um dos cinco Subsistemas Tecnológicos que dão suporte de gestão à administração. No entanto, estes subsistemas que são gerenciais, operacional, organização, comunicação e informação estão fortemente integrados e são interdependentes, tendo a comunicação como ponto de ligação, pois só assim se dará a mobilização das pessoas para a realização das tarefas institucionais, conforme Arantes (1998).

É impossível imaginar uma instituição pública ou privada, de qualquer tipo ou porte em que não exista nenhum tipo de relação entre as pessoas, estejam elas no ambiente externo ou interno.

Os processos de comunicação interno são tão relevantes que influenciam no ciclo gerencial de planejamento, direção, controle e no ciclo operacional institucional, podem ser verbais (oral ou escrita) e não verbal (gestuais, vocais, espaciais).

A escolha da forma depende de um conjunto de fatores, dentro os quais os mais relevantes são: rapidez requerida (na transmissão da mensagem, na obtenção da resposta); quantidade de receptores; localização geográfica dos receptores; necessidade de formalizar a mensagem; necessidade de consultas posteriores sobre a mensagem; complexidade do assunto tratado; facilidade de retenção da mensagem (lembrança). Um mesmo processo de comunicação pode usar mais de uma forma.

Partindo deste princípio, podemos dizer que cada processo de comunicação exige uma técnica que possa servir para todas as situações, mas a eficiência do processo de comunicação depende diretamente da flexibilidade para utilizar a técnica certa para cada circunstância.

A comunicação necessita do conhecimento, domínio da informação sobre o que queremos divulgar. Uma mensagem só é absorvida se for significativa. A compreensão é um dos passos fundamentais para a qualidade na comunicação.

Para existir a comunicação tem que haver significados comuns a todos os participantes do sistema organizacional, é preci-

so adequar a linguagem para facilitar o entendimento, o “convencimento” acontece na medida em que os aspectos técnicos são compartilhados.

É possível deduzir, a partir disso, que a comunicação pode exercer um extraordinário poder no equilíbrio, no desenvolvimento e expansão das instituições organizacionais, influenciando, inclusive, o modo como vai se dar o comportamento organizacional.

A comunicação institucional pode ser apresentada como um conjunto de ações integradas que buscam a projeção e a aceitação da imagem de uma entidade em nível de opinião pública.

Neste sentido, Rabaça & Barbosa (1982 p.166) descrevem a comunicação institucional como: “Conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição interna e externamente, de modo a tornar compreensíveis e aceitáveis essas proposições”.

Ainda o mesmo autor aponta que, para a comunicação institucional, fica claro a importância e preocupação que a instituição deve ter sobre sua imagem, pois será definida e entendida através da forma adotada para comunicar-se com seu público, seja ele interno ou externo.

De acordo Stoner & Freeman, a comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos: “Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo”. (1999, p. 388)

O tempo de administrar uma organização é gasto em grande parte na comunicação face-a-face, eletrônica ou telefônica.

Para o referido autor, “A comunicação tem sido caracterizada como o “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização”. (1999, p.388)

A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens, tanto do ambiente externo como do interno, envolvendo diversos assuntos como: informar um acontecimento, anunciar produtos, atender um cliente

O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervem diversos elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor, que são elementos importantes no processo de comunicação.

No ambiente interno da Instituição, este processo tem três sentidos: a) descendente, estabelecidos no sentido superior-subordinado, com objetivo de informar uma decisão, transmitir um fato ou uma informação; b) ascendente, são estabelecidos entre o subordinado e (o)s superiores, com objetivo de transmitir os resultados de um trabalho, ou para apresentar sugestões; lateral, é estabelecido entre as pessoas que ocupam posições de mesmo nível de hierarquia na organização, com intuito de solicitar informação, fazer consulta sobre assuntos especializados, etc.

O processo de comunicação com o ambiente externo se dá tanto de dentro para fora como de fora para dentro, com objetivo de criar uma relação com os clientes, com a comunidade, com o governo, com sindicatos, associações de classe e várias outras instituições.

Como já foi dito, o sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação participam vários elementos básicos que serão descritos a seguir.

Conforme Arantes (1998), a construção do subsistema de comunicação depende da direção tomada pelo fluxo das informações, da localização do emissor e do receptor e do número de receptores que deverão ser atingidos. Mas o importante é que esses componentes são interdependentes e, portanto, requerem uma integração lógica entre si.

No processo de comunicação existem quatro elementos essenciais: emissor, mensagem, receptor, meio, se algum desses elementos falhar não existiu à comunicação.

Elementos essenciais no processo de comunicação	Função
Emissor	É o agente do processo de comunicação, é quem vai tomar a iniciativa de promover a comunicação com uma ou mais pessoas, internas ou externas à instituição; o emissor tem objetivos a serem atingidos que dependem das ações de outras pessoas. Por isso ele precisa interagir com essas pessoas e conseguir que elas respondam positivamente a seus objetivos.
Receptor	É a quem a comunicação é dirigida, pode estar situado no ambiente externo ou interno. Pode ser um superior, um subordinado, um cliente, um fornecedor, é o foco da comunicação; a ele é dirigida a comunicação e é ele quem vai responder ao estímulo promovido pelo emissor.
Mensagem	É o que vai ser comunicado pelo emissor ao receptor. A mensagem é composta pelo conteúdo, significado e forma. O conteúdo representa o que vai ser transmitido; é definido em função dos objetivos pretendidos pelo emissor. Cada elemento que compõe o conteúdo da mensagem tem um significado. Para que a comunicação seja efetiva, o significado precisa ser comum ao emissor e ao receptor. A forma constitui a maneira pela qual a mensagem vai ser transmitida. As formas básicas são: verbal e não verbal. As comunicações verbais podem ser orais ou escritas (palavras, letras, símbolos); as não verbais incluem elementos gestuais (mímicas, movimentos corporais) vocais (timbre de voz, entonação) espaciais (local físico, <i>layout</i>).
Meio	É o recurso a ser utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem ao receptor. O meio da comunicação também chamado de canal ou veículo, é determinado pelos requisitos de conteúdo e forma da mensagem a ser transmitida e da resposta a ser obtida. Há um imenso conjunto de meios para se transmitir a mensagem. Eles estão associados à forma, verbal (falada ou escrita) e/ou não verbal – a ser utilizada na comunicação. As comunicações escritas envolvem, por exemplo: memorandos, relatórios, cartas, circulares, telex, fax, jornais, revistas. As comunicações não verbais envolvem: mímica, pictografia, filmes, teatro, música).

Quadro 1 – Elementos essenciais da comunicação

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Arantes, (1998, p.262-263)

Em síntese, o emissor, receptor, mensagem e meio, são os componentes comuns em qualquer subsistema de comunicação, o importante é ter em mente que esses componentes são interdependentes e deve haver uma integração lógica entre eles nesse processo de comunicação.

Os processos de comunicação têm como objetivo proporcionar facilidades para que todos executem suas atividades com conhecimento e profissionalismo, ressalta-se a necessidade de que os veículos de informações existentes estejam sempre visíveis para seus clientes internos e externos, como por exemplo: jornais, revistas, murais, quiosques e outros.

A comunicação não é apenas um processo de transmissão de informação, mas um processo de interação humana, em que alguém procura estabelecer determinada influência no comportamento do outro. Assim, pode-se eleger o receptor como o foco central da comunicação.

De acordo com Marchiori:

gerou atitude, você comunicou; não gerou, você simplesmente informou. A comunicação só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, deseje, aceite, participe e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. A comunicação, portanto, exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para frente. (2000, p.2)

A comunicação, para ser eficiente, deve estar aberta à possibilidade de utilizar diversas técnicas, pois é a soma de todos os esforços que estabelece uma comunicação global e de resultados.

Esta escolha está indiscutivelmente ligada à estratégia estabelecida, que deve estar baseada nos objetivos da instituição. Ao considerarmos todos estes fatores, podemos definir e coordenar as estratégias, instrumentos e recursos que serão utilizados para a obtenção dos objetivos da instituição.

Todas estas questões levantadas têm a ver com o subsistema de comunicação, que tem recebido pouca atenção das administrações públicas. A seguir faremos algumas observações sobre a integração da comunicação com estes outros subsistemas de gestão.

2 INTEGRAÇÃO DO SUBSISTEMA DE COMUNICAÇÃO COM OS DEMAIS SUBSISTEMAS DE GESTÃO

O aspecto fundamental na integração entre os subsistemas institucionais e de comunicação está na necessidade deste último refletir a filosofia da instituição. Para que a filosofia da instituição seja conhecida, entendida, aceita e praticada, há necessidade de processos de comunicação eficazes e permanentes, sejam eles escritos, orais ou ambos. (Arantes,1998).

O subsistema gerencial em todas as suas fases como, planejamento, direção e controle, existe uma grande dependência de comunicações eficazes, pois para se planejar há a necessidade de uma constante comunicação para identificar-se oportunidades, analisar pontos fortes e fracos, formular alternativas e tomar-se decisões.

No subsistema operacional, o fluxo de execução das operações pressupõe que haja uma comunicação entre todas as pessoas e áreas envolvidas, sendo assim o subsistema de comunicação é requisito fundamental para assegurar esta integração e garantir a eficiência global do subsistema operacional.

O subsistema organizacional, por sua vez é responsável por estabelecer os processos formais de comunicação entre as várias unidades organizacionais, ou seja, o conteúdo e o tipo das comunicações são associados aos níveis formais de autoridade previstos na organização.

O subsistema humano-comportamental é o principal subsistema que afeta e é

afetado pelo processo de comunicação da instituição, uma vez que as comunicações são essencialmente processos de interação humana, estabelecida entre pessoas internas ou externas à instituição. A falta de um bom processo de comunicação eficaz é responsável por criar um clima de insegurança na instituição, promovendo, interpretações distorcidas, sendo que muitas das dificuldades relacionadas a questões humanos-comportamentais podem ser resolvidas através de processos proativos e simples de comunicação.

Grande parte do sucesso dos processos de comunicação vai depender de boas informações, da mesma forma o sistema de informações depende dos processos de comunicação inclusive para estabelecer a forma e o conteúdo da informação (significado). Partindo desse princípio trataremos brevemente do subsistema de informação.

3 INFORMAÇÃO: A PERTENÇA AO HUMANO

A informação é, indiscutivelmente, um fenômeno sempre presente para o homem, que estabelece o convívio social e concorre para a aquisição de conhecimentos a partir do seu uso e assimilação.

Embora a informação seja um conceito imprescindível para a compreensão e desenvolvimento da comunicação humana, Morin (2001) revela que este não é ainda um conceito elucidado e elucidativo.

Informação é um termo que pode assumir muitos significados dependendo do contexto, mas como regra geral está relacionada com alguns conceitos como símbolos, significância, dados, conhecimento, entropia negativa, comunicação, verdade e mensagem, se utilizado no contexto dos sistemas de comunicação.

Os dicionários definem informação como o ato de informar. Sob essa visão, a informação é vista como “algo” advindo de uma ação, advindo do verbo informar.

Entretanto, não é feita uma descrição desse algo que advém do ato de informar; não se faz uma descrição das características desse objeto, desse algo, sobre o qual a ação de informar age.

De acordo com Arantes (1998), se utilizado no contexto de sistemas de informação, o termo relaciona-se à organização de dados brutos. A informação representa o dado interpretado, contextualizado ou utilizado por alguém. Considerando que informar é dar forma a algo, informação é o dado bruto lapidado, formatado, comunicado por algum agente, que será esta informação tratada no subsistema de informação organizacional.

4 O SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

Para uma melhor compreensão do que vem a ser o subsistema de informações e de sua função no ambiente organizacional, é importante visualizar a instituição ou empresa como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si rumo à consecução de um objetivo comum e que se encontra em constante inter-relação com o seu ambiente.

Conforme Arantes (1998), o subsistema de informações se caracteriza por um conjunto de atividades de obtenção, processamento e geração de informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras destinadas a orientar o processo de gestão em todas as suas fases.

Guerreiro (1989, p.25) afirma que a empresa pode ser considerada como um sistema aberto composto dos seguintes elementos que interagem no sentido de ela cumprir a sua missão: subsistema institucional; subsistema físico; subsistema social; subsistema formal ou organizacional; subsistema de informação; e subsistema de gestão.

Para compreender o funcionamento do subsistema de informações, descreveremos a seguir os seguintes elementos:

a) Subsistema institucional, é formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa ou dos gestores da instituição, definidos quando de sua constituição ou ajustados ao longo de sua existência. Trata-se, pois, de um conjunto de diretrizes que orientam o comportamento da organização frente aos seus clientes, fornecedores, empregados, comunidade, governo etc.

b) Subsistema físico, é composto de todos os elementos materiais da organização, tais como imóveis, instalações, máquinas e equipamentos, veículos, estoques, numerário e documentos. Exclui-se desse conjunto o elemento humano, uma vez que ele faz parte do subsistema social.

c) Subsistema Social, é constituído pelo conjunto de pessoas que atuam na organização, incluindo-se as características que lhe são peculiares, tais como necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação e liderança.

d) Subsistema Organizacional, diz respeito à forma como a instituição organiza-se em termos de agrupamento de atividades em departamentos, fixação de níveis hierárquicos, atribuição de responsabilidades, grau de descentralização das decisões etc.

e) Subsistema de Gestão, diz respeito ao processo que orienta as atividades da instituição rumo ao cumprimento de sua missão e se caracteriza por três funções básicas: planejamento, execução e controle. Uma condição fundamental ao adequado funcionamento desse processo é a disponibilidade de informações relevantes geradas pelo subsistema de informação.

f) Subsistema de Informação, trata de um conjunto de atividades que irrigam todo o processo de gestão com as informações necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Sua função nuclear é gerar informações que estimulem os gestores a escolher as melhores alternativas de decisão para a instituição.

Entre as suas principais atribuições, destacam-se: fornecer informações para a tomada de decisão; garantir a homogeneidade dos conceitos utilizados pelo sistema institucional; espelhar a contribuição de cada gestor segundo as suas responsabilidades; refletir a realidade físico-operacional do sistema institucional.

5 IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO PARA GESTÃO PÚBLICA

As fontes de comunicação existentes nas instituições devem propiciar o entendimento, comunicar aquilo que é realmente de interesse para a organização e seus colaboradores e antecipar os ruídos existentes, conhecidos como a famosa “rádio-corredor”.

Conforme Arantes (1998), as instituições e seus profissionais devem ficar atentos ao modo como estão estabelecendo seu processo de comunicação, devido à maioria das organizações achar que o fato de informar já se estabelece a comunicação.

O simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação, a comunicação só será estabelecida se houver troca, ou seja, quando há o *feedback*. A comunicação não pode se dar de maneira isolada, ela gera envolvimento, comprometimento, motivação e *feedback*.

Quando estabelecida essa troca, entre a organização e seus colaboradores, fica muito mais fácil atender as necessidades de seus clientes externos por meio de uma imagem positiva e de respeito com todos que a compõem.

Considerando que a comunicação interna é um dos maiores desafios para os profissionais da área de Recursos Humanos, nascem desafios em que as instituições devem melhor direcionar suas estratégias.

Quando há o conhecimento geral da instituição sobre seus meios de comunicação, isso sem dúvida irá refletir em um bom

atendimento. Não podemos esquecer que todo o processo de comunicação gerado na instituição está diretamente ligado à sua cultura organizacional. Se há problemas de comunicação em algum setor da instituição, é muito importante analisar e procurar tomar decisões que solucionem esses problemas.

Entender o processo de comunicação como parte das estratégias das instituições nos dá uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre as instituições e seus clientes.

A comunicação institucional constrói a credibilidade da instituição, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade.

A comunicação interna administrativa visa propiciar meios para promover maior integração dentro da instituição, compatibilizando os interesses destas e dos colaboradores mediante o estímulo ao diálogo, a troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis.

Em síntese, a comunicação organizacional deve fazer parte da gestão estratégica, auxiliando a instituição a fazer as leituras de ameaças e oportunidades do ambiente social e global, avaliando as culturas organizacionais, pensando estrategicamente as ações comunicacionais, gerenciados por gestores capacitados a aprender e re-aprender, apto a lidar com ambigüidades, ter pensamento estratégico, capacidade de inovação.

6 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO INTERNO UTILIZADO PELO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

O processo de comunicação e informação utilizado pela administração do Centro de Ciências Sociais e Humanas, com objetivo de administrar, planejar e controlar, influencia seu ciclo operacional e organizacional. Contudo o CCSH não possui nor-

matização e institucionalização desse processo. No âmbito interno em todas as suas subunidades, e também na administração central, fica claro que a técnica utilizada é a verbal (orais ou escritas), sob forma de memorando, e-mail, telefone, fax e reuniões.

O Centro de Ciências Sociais e Humanas possui uma Assessoria Integrada de Comunicação, mas que infelizmente não é formalmente instituída, pois está ligada a um projeto envolvendo dois acadêmicos do Curso de Comunicação e Relações Públicas e um acadêmicos vinculado ao Jornalismo.

A assessoria de imprensa é responsável pela comunicação interna, das principais notícias da Direção e das subunidades do CCSH na página da UFSM, na Internet, bem como a atualização da página do Centro na rede.

Também mantêm contato com a Coordenação de Comunicação Social da UFSM para agendar entrevistas na Rádio e na TV Universitárias para divulgar eventos e notícias relevantes, bem como tem a responsabilidade da comunicação externa, enviando informações e contatos com editoriais de jornais e emissoras de rádio e televisão da cidade e da região, revisão da Revista do CCSH, levantamento de dados para relatório do centro.

A Assessoria de Relações públicas é responsável pelo planejamento e organização de eventos no âmbito do CCSH, apoio a eventos, organização de campanhas, publicação de boletins informativos, supervisão da página do centro, criação do *folder* institucional.

Todo esse trabalho relevante de comunicação e informação não está institucionalizado, fazendo com que cada subunidade realize sem critérios estabelecidos sua comunicação e informação acarretando com isso problemas graves de informação e comunicação no âmbito do Centro bem como em nível da Instituição como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo do tema – A importância dos subsistemas internos de comunica-

ção para Gestão Pública, e do problema – A importância de um bom subsistema interno de comunicação para gestão público, no funcionamento de seu ciclo gerencial de planejar, dirigir e controlar a administração, considerando a eficácia organizacional? Pode-se chegar à conclusão de que a comunicação nas instituições, apesar de ser um processo complexo, pode ser melhorada tanto pelos colaboradores como também pelos chefes. A maior parte das insatisfações dos colaboradores surge das comunicações imperfeitas que resultam em choques de informações, gerando grande descontentamento no ambiente de trabalho, pois a nível institucional não existem processos homogêneos de comunicação e informação institucionalizados.

Entretanto, é perfeitamente possível evitar tais insatisfações através da conscientização de cada integrante da administração acerca da importância do processo de comunicação. A comunicação e a informação interna ampliam a visão do colaborador, dando-lhe um conhecimento sistêmico da instituição. A missão, visão e objetivos da instituição devem ter sentido para os colaboradores – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação e informação as justificativas e objetivos para o seu posicionamento e comprometimento com a instituição.

Uma Instituição comunica-se de forma ideal quando os colaboradores utilizam os canais formais e informais continuamente, tanto com os níveis superiores como com os níveis inferiores e do mesmo nível.

Um dos maiores problemas das instituições é que a comunicação e informação são frequentemente unidirecionais, de superior para subordinados, por exemplo, sem qualquer reflexão ou retorno (*feedback*) da mensagem enviada.

Sabe-se também que cada colaborador interpreta uma mensagem de forma diferente, muitas vezes permitindo o surgimento de barreiras à comunicação interpes-

soal, mas é importante ressaltar que é possível evitá-las. O segredo do *feedback* é fazer com que ele seja aceito, e utilizado construtivamente pelo seu receptor, esteja onde estiver, chefe ou subordinado, que seja criada uma cultura organizacional focada na estratégia da comunicação e informação.

É importante ressaltar que o presente trabalho proporcionará elementos para instigar novos estudos e pesquisas sobre o subsistema de comunicação e informação na instituição, e até mesmo técnicas de como solucionar os problemas que surgem no ambiente de trabalho devido a falhas na comunicação e as maneiras de como manter a boa comunicação e prevenir a instituição de barreiras que possam surgir.

Com os resultados obtidos neste trabalho conclui-se que para ocorrer uma comunicação eficaz é necessário programar a existência de espaços dentro da organização onde trabalhem as emoções e as diferenças, conscientizando todos os colaboradores envolvidos no processo de comunicação, que a comunicação e informação é fator essencial no dia-a-dia das instituições, e que todos precisam buscar serem eficientes ao transmitir mensagens, sejam elas verbais ou não-verbais para que dessa forma os demais colaboradores possam recebê-las de maneira que as entendam corretamente, e assim possam atingir a eficácia na comunicação interna. Incentivar e permitir os colaboradores a apresentarem sugestões para a melhoria da comunicação interpessoal também é importante.

Os problemas no processo de comunicação e informação no CCSH, também podem ser solucionados através da formalização e normatização da Assessoria Integrada de Comunicação, que atualmente tem sua existência a nível informal, indicando como estratégia para um melhor desempenho da administração interna, perante sua comunidade interna e externa, refletindo com certeza no andamento do processo organizacional como um todo.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, *intranet*, murais etc) disponibilizados de forma organizada, eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma instituição. Comunicar é mais que informar é atrair, é envolver. E neste processo, todos os colaboradores possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial:** conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo, Atlas, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.

GAZ, Ricardo. **Ser Total:** Reflexões para tornar a organização triunfante respeitando o ser humano: uma abordagem transdimensional. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2002. 160p.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica:** uma contribuição à teoria da comunicação. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1989.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações.** Tradução Auri phebo Simões. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. Originalmente publicado na revista Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 31, Segundo tri-mestre 1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto, BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999. 526 p.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração:** uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 117 p.