



Centro Universitário de Brasília  
Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas – FASA  
Curso: Comunicação Social  
Disciplina: Monografia Acadêmica  
Área: Publicidade e Propaganda  
Professora orientadora: Maria Gláucia Magalhães

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

MARINA CURCIO PEREIRA  
MATRÍCULA Nº 20267089

Brasília-DF  
Maio de 2006.

MARINA CURCIO PEREIRA

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso de  
Publicidade e Propaganda do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília

Professora orientadora Maria Gláucia  
Magalhães

Brasília/DF, Maio de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL  
ÁREA: PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

### **MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

| <b>MEMBROS DA BANCA</b>                                     | <b>ASSINATURA</b> |
|---|-------------------|
| 1. PROFESSORA CONVIDADA<br>Profª. Maria Auxiliadora         |                   |
| 2. PROFESSOR CONVIDADO<br>Prof. Mauro Castro                |                   |
| 3. PROFESSORA ORIENTADORA<br>Profª. Maria Gláucia Magalhães |                   |
| <b>MENÇÃO FINAL:</b>  |                   |

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

À todos aqueles  
Que sempre acreditaram em mim e que me  
ajudaram, de alguma forma, ao longo do  
curso.

## Agradecimentos

Aos meus pais, pelo apoio eterno e amor incondicional.

Ao meu namorado Igor, por todo o carinho, paciência e compreensão.

À minha família, tios(as) e primos(as) que, mesmo distante, sempre torceram por mim.

Às minhas amigas, Viviane Lopes, Patrícia Lopes e Juliana Lamego, por tudo o que passamos juntas ao longo desses quatro anos (inesquecíveis) de convivência.

Aos meus amigos Anderson Blaine, que me deu, de presente, o tema desse trabalho, e Rodrigo Carvalho, que me ajudou demais na confecção do mesmo.

À minha orientadora, Maria Gláucia, pela paciência, ajuda e dedicação.

*“Aprender é descobrir aquilo que você já sabe.*

*Fazer é demonstrar que você o sabe”.*

*Richard Bach*

## **Resumo**

No presente estudo serão encontradas visões de diversos autores acerca de temas como comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e gestão de pessoas.

Além de um estudo de caso realizado na Biblioteca Reitor João Herculino, no qual será demonstrada a importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas dentro de uma organização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Tabela 1:** Questão 30: Coloque em ordem, de um a dez (sendo o número 1 o mais importante), os valores que você considera mais importantes e que deveriam ser desenvolvidos na Biblioteca. (Grupo 1)

**Tabela 2:** Questão 30: Coloque em ordem, de um a dez (sendo o número 1 o mais importante), os valores que você considera mais importantes e que deveriam ser desenvolvidos na Biblioteca. (Grupo 2)

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 10 |
| 1.1 Tema .....   | 10 |
| 1.2 Problema .....   | 10 |
| 1.3 Objetivos .....  | 10 |
| 1.3.1 Geral.....   | 10 |
| 1.3.2 Específicos .....  | 11 |
| 2 METODOLOGIA.....   | 12 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....   | 13 |
| 3.1 Comunicação .....  | 13 |
| 3.2 Comunicação Organizacional.....  | 15 |
| 3.3 Comunicação Interna .....  | 17 |
| 3.4 Gestão de Pessoas .....  | 19 |
| 3.4.1 A motivação como excelente instrumento de gestão .....                 | 21 |
| 4 ESTUDO DE CASO DA BIBLIOTECA REITOR JOÃO HERCULINO .....                   | 23 |
| 4.1 Histórico .....  | 23 |
| 4.1.1 Estrutura física .....   | 23 |
| 4.1.2 Serviços oferecidos .....  | 23 |
| 4.1.3 Quadro funcional .....   | 24 |
| 4.2 Resultados da pesquisa de cultura e clima organizacional .....           | 26 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL ..... | 32 |
| 5.1 Relacionamento entre chefia e funcionários.....                          | 32 |
| 5.2 Comunicação Interna .....  | 33 |
| 5.3 Salários e benefícios oferecidos.....                                    | 34 |
| 5.4 Gestão organizacional.....   | 35 |
| 6 CONCLUSÃO.....   | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 39 |
| APÊNDICE .....   | 41 |
| Apêndice 1 .....   | 41 |
| Apêndice 2 .....   | 45 |

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa, por meio de pesquisas bibliográficas de diversos autores e, por meio do estudo de caso realizado, mostrar a importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas em uma organização.

Esta monografia foi elaborada de acordo com a seguinte estrutura: a primeira parte, que aborda a comunicação em toda a sua estrutura e funcionalidade. A segunda parte trata sobre comunicação organizacional, suas origens e definições atuais. Na terceira parte, aprofunda-se o estudo sobre a comunicação interna, citando também suas definições e sua importância dentro do contexto das organizações. A quarta parte diz respeito à gestão organizacional moderna, mostrando a motivação como uma excelente ferramenta. Já a quinta parte introduz o estudo de caso realizado na Biblioteca Reitor João Herculino, bem como sua estrutura e funcionamento. Finaliza-se esse estudo com a análise dos resultados obtidos por meio do referido estudo de caso.

## 1.1 Tema

A importância da Comunicação Interna no processo de Gestão de Pessoas, com estudo de caso da Biblioteca Reitor João Herculino.

## 1.2 Problema

A organização que não possui uma comunicação interna eficiente consegue gerir, de forma adequada, seus funcionários?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Geral

Verificar a importância da comunicação interna das organizações no processo de gestão de pessoas.

### **1.3.2 Específicos**

- Aprofundar os conhecimentos acerca dos seguintes temas: comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e gestão de pessoas;
- Detectar e reconhecer, por meio de estudos bibliográficos, as origens dos problemas de comunicação e gestão de pessoas nas organizações;
- Estudar e analisar a comunicação interna, por meio de estudo de caso, na Biblioteca Reitor João Herculino.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho, que tem como principal objetivo verificar a importância da comunicação interna das organizações, no processo de gestão de pessoas, será realizado por meio de pesquisa exploratória e do método de estudo de caso.

Para Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para tanto, o estudo será realizado com base em pesquisa bibliográfica, ou seja, baseado em materiais já existentes, como livros e artigos científicos, sobre os principais autores das áreas estudadas, como Matos e Marchesi (Comunicação Interna), Kunsch (Comunicação Organizacional), e Chiavenato (Gestão de Pessoas). Será realizado também um levantamento documental, com dados obtidos da própria empresa a ser avaliada.

Serão utilizados métodos de observação, conversas informais com os funcionários e entrevistas estruturadas em forma de questionário.

O questionário será composto por 29 perguntas fechadas, que terão como respostas três opções: ‘sim’, ‘em parte’ e ‘não’, e uma última questão, de enumeração de valores.

O universo da pesquisa será composto pelos funcionários da Biblioteca, exceto chefia, pessoal do Centro de processamento de dados (CPD) e encarregada de serviço. Sua amostragem será de cinco, entre nove bibliotecários, e de 24, entre 48 técnicos, auxiliares, atendentes e secretárias, totalizando 29 entrevistados. Ou seja, aproximadamente 50% do total destes funcionários acima citados.

A data escolhida para a aplicação deste questionário foi dia 12/04/06, no período vespertino, devido o fato de que este período é o que concentra o maior número de funcionários.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Comunicação

Segundo Figueiredo (1999, p. 17), a comunicação teve origem a partir da necessidade do homem em codificar seus sentimentos. Desde então várias foram as maneiras utilizadas para que os seres humanos pudessem se comunicar uns com os outros.

Começando pela Pré-História, onde foram encontradas pinturas e esculturas, consideradas os primeiros registros naturais de comunicação criados pelo homem, passando pelos sons dos tambores, pelas danças, pela fumaça, até chegar na comunicação falada e escrita.

De acordo com Rabaça (2001, p. 155), a comunicação consiste em:

palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado seria 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir', 'associar', 'trocar opiniões', 'conferenciar'. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Para Neves (2000, p. 30) “comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc. É ciência e é técnica”.

Já para Matos (2004, p. 25),

a comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação.

Seja pela linguagem (escrita ou falada), seja pela expressão corporal, inúmeras são as formas de se comunicar. Contudo, pode-se observar três elementos básicos que são comuns a todas elas. São eles: emissor, mensagem e receptor. Esse esquema básico trata-se do clássico esquema tricotômico da comunicação apresentado por Aristóteles.

A partir deste esquema básico, começaram a surgir diversos modelos para análise do processo de comunicação.

De acordo com Gil (2002, p. 72), o modelo de David Berlo, por exemplo, leva em consideração, além da tricotomia, os seguintes elementos: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. Eis um exemplo deste modelo: o emissor é a pessoa que deseja comunicar uma mensagem. Para isso, ele se utiliza da linguagem verbal, ou seja, sua voz (codificador), que é levada pelo ar (canal) até o mecanismo auditivo (decodificador) do indivíduo que receberá a mensagem (receptor).

Pode-se dizer que a eficácia do processo de comunicação se dá quando a compreensão da mensagem, por parte do receptor, coincide com a pretendida pelo emissor.

Um elemento relevante que compõe diversos modelos propostos por outros estudiosos da Comunicação, chama-se ruído. Ele é, geralmente, o principal responsável por eventuais falhas no processo de comunicação, pois representa uma barreira na compreensão da mensagem.

O ruído pode ser decorrente tanto do emissor quanto do receptor da mensagem. Ou seja, tanto o emissor pode falhar ao transmitir a mensagem, quando não consegue passá-la da maneira desejada, quanto o receptor pode falhar ao recebê-la, quando não consegue compreendê-la da maneira correta.

A partir desses conceitos, é possível comprovar a presença e a importância da comunicação em todas as situações da vida. É através de todo esse processo de comunicação que se torna possível conviver em sociedade.

Nas organizações empresariais não poderia ser diferente. Saber se comunicar é qualidade indispensável para um profissional de gerência, principalmente, àquele da área de recursos humanos e de gestão de pessoas. Contudo, vale ressaltar que saber se comunicar não significa apenas se expressar com desenvoltura, e muito menos consiste em dar apenas uma informação. Mas sim, comunicar é fazer-se entender, é saber ouvir e estimular seus interlocutores a darem respostas e apresentarem também seus pontos-de-vista.

### 3.2 Comunicação Organizacional

De acordo com Kunsch (1997, p. 68), os termos comunicação empresarial e comunicação organizacional são usados ainda de forma não diferenciada no Brasil e em outros países do mundo, como Portugal, França e Espanha. Já nos Estados Unidos, o segundo termo (comunicação organizacional) é usado mais para dar a idéia de comunicação interna.

Nota-se, então, que ainda não há um consenso do que vem a ser exatamente comunicação organizacional, contudo, esse termo vem sendo mais utilizado por representar uma forma mais abrangente de comunicação, não se referindo apenas à comunicação feita pelas empresas.

A partir da Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, com o advento de novas tecnologias e o crescimento cada vez mais rápido das indústrias, as organizações passaram a sentir necessidade de uma comunicação direta com seus públicos, interno e externo. Percebeu-se que, para o público interno era necessário comunicar suas metas, filosofias, objetivos e, para o público externo, precisavam ser mostrados os novos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

No Brasil, contudo, a necessidade desse tipo de comunicação só veio a ser percebida a partir da década de 30.

Segundo Kunsch (1997, p. 64), o auge da comunicação organizacional teria sido alcançado, principalmente, com a abertura política do Brasil, em 1985, quando as empresas começaram a perceber a real importância de manterem um relacionamento com seu público de forma democrática.

A partir da identificação dessa necessidade surgiu o conceito de comunicação organizacional, definida por Matos (2004, p. 109) como “a relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc”.

Um outro conceito, porém não menos importante, oferecido por Rabaça (2001, p. 176) define a comunicação organizacional como “situações de comunicação

interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (comunicação intra-organizacional)”.

Os anos 90 consolidaram a comunicação organizacional como uma excelente ferramenta estratégica. Contudo, em pleno século XXI, ainda existem organizações que se recusam, talvez por falta de preparo, ou até mesmo por ignorância, a reconhecer e a implementar um sistema de comunicação organizacional.

Todavia, a comunicação organizacional, além de ser vista como ferramenta estratégica, é também, considerada fator fundamental na busca constante por melhorias na qualidade e a melhor maneira de humanizar o trabalho.

Para Robbins, (2005, p. 276), a comunicação funciona em quatro áreas básicas de uma organização. São elas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ele afirma ainda que nenhuma dessas funções é mais importante do que as outras, visto que elas se completam e são necessárias em conjunto para que ocorra uma comunicação eficaz dentro da organização.

Cada vez mais empresas de sucesso atribuem grande parte de seu êxito à sua comunicação organizacional, visto que, é através dela que essas empresas conseguem, de forma integrada, consolidar sua imagem institucional e evitar problemas decorrentes da falta de comunicação, seja ela interna ou externa.

Para que haja empresa efetiva, é necessário, acima de tudo, que haja nela um bom trânsito de informações, o que deduz a existência do inter-relacionamento entre suas partes, fazendo com que todos trabalhem tendo em vista um objetivo comum. É necessário, também, que haja transparência e, para tal, é importante que a organização esteja aberta ao diálogo, ou seja, que estabeleça canais de comunicação com seus públicos internos e externos.

De acordo com Matos (2004, p. 109), a comunicação organizacional divide-se em: comunicação interna, comunicação externa, assessoria de imprensa, comunicação interpessoal, comunicação interfuncional e comunicação informal.

### 3.3 Comunicação Interna

Para Matos (2004, p. 113), “do que adianta uma empresa ter suas estratégias, seus planos de ação e sua missão bem definidos se internamente reina a incomunicabilidade?”

A comunicação interna é definida por Rabaça (2001, p. 176) como “forma de comunicação entre a instituição e seu público interno”.

Atualmente, sabe-se que para a empresa obter êxito no mercado e superar suas concorrentes, é necessário que todos os funcionários estejam cientes a respeito de seus detalhes, objetivos, planos e metas.

Segundo Nassar (2005, p. 24), o primeiro a reconhecer a importância da comunicação interna dentro das organizações foi o sociólogo australiano Elton Mayo que, na primeira metade do século XX, demonstrou a necessidade da humanização dos funcionários dentro das empresas. Para Mayo (Apud por Nassar), os funcionários produzem mais e melhor quando são ouvidos, considerados e respeitados pelas organizações. Também quando estas lhes proporcionam ambientes de trabalho desafiadores, onde existam sentimentos de equipe.

A partir de então a comunicação interna passou a ser considerada fator de extrema importância dentro do processo de comunicação nas organizações, inclusive, como geradora de resultados.

Em pleno século XXI, um dos principais problemas enfrentados pelas organizações, consiste na falta de integração entre os seus diversos setores, e a não existência de comunicação interna, acaba por ser considerada como a maior responsável por isso. Porém, sabe-se que tais organizações encontram-se em desvantagem em relação às outras, que já perceberam que a existência de um processo integrado de comunicação interna, além de facilitar a troca de idéias, proporciona, também, o surgimento de soluções inovadoras para problemas e eventuais crises enfrentadas por elas.

A comunicação interna é considerada por diversos autores como um dos principais diferenciais competitivos entre as organizações. Até mesmo porque percebeu-se que a imagem institucional de qualquer organização é formada, primeiramente, dentro dela mesma, pelo seu público interno.

Segundo Marchesi (2005, p. 49), o comunicador de uma organização deve apresentar seis características básicas. São elas: profundo conhecimento do negócio da empresa onde trabalha; bom relacionamento com as lideranças representativas da empresa; ética; pensamento estratégico bem desenvolvido; capacidade de leitura e interpretação de cenários; ter traços bem definidos de liderança.

O segredo do sucesso de uma organização está exatamente no grau de acesso à informação obtido por seus funcionários de modo geral. Quando todos dentro da empresa sabem do que se passa e quais os objetivos a serem alcançados, obtêm-se um maior grau de envolvimento e, conseqüentemente, de comprometimento.

De acordo com Kunsch (1997, p. 129), “o público interno é um público multiplicador”, ou seja, cada funcionário da organização tem suas relações pessoais e familiares, e é dessa forma que ele multiplica o que recebe de bom ou de ruim da organização. É também através dele que o público externo em geral forma sua opinião à respeito da organização, logo, o público interno tem condições de promover o auge ou a derrocada de uma organização. A comunicação interna tem a função de mantê-lo informado e de possibilitar também que a organização se antecipe em relação às suas expectativas, como forma de prevenir e administrar eventuais conflitos.

Deve-se atentar para o fato de que a comunicação interna só funcionará corretamente se houver todo um envolvimento de outras partes da empresa, como os setores de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os funcionários que participarem diretamente do processo.

Para se obter uma comunicação interna eficiente dentro de uma organização, é necessário que seja desenvolvido um programa de ações integradas em comunicação, utilizando ferramentas como *house-organs*, jornais murais, manuais, cartazes, intranet, debates, campanhas informativas e motivacionais, *workshops*, seminários, palestras, entre outros. Contudo, é importante ainda que todo esse material contemple assuntos de interesse dos funcionários da organização como, por exemplo, melhoria da qualidade nos processos e projetos de trabalho, planos e metas organizacionais, além de temas relacionados à saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Entretanto, antes de dar início a uma campanha de comunicação interna, é de extrema importância que se tenha conhecimento sobre como os funcionários pensam,

agem, reagem e trabalham, suas necessidades e seus desejos, ou seja, é necessário conhecer a fundo o público interno. A melhor forma de se obter essas respostas, segundo Matos (2004, p. 147), é através da realização de pesquisas e auditorias de opinião.

Vale salientar que, conforme afirmado por Marchesi (2005, p. 50), apenas a boa comunicação interna não é capaz de manter uma imagem positiva da empresa, visto que, é necessário que haja todo um bom conjunto, chamado por ele de “pacote empresarial”, incluindo bons produtos, serviços, benefícios, salários, enfim, toda uma boa política organizacional.

### **3.4 Gestão de Pessoas**

De acordo com Barbosa (2004, p. 162), a trajetória da gestão de recursos humanos se deu através das relações de trabalho e da formação dos sindicatos.

Ao longo dos anos, principalmente na década de 80, com o crescente desenvolvimento industrial e as oscilações econômicas do país, os trabalhadores foram se organizando em sindicatos a fim de lutarem, em conjunto e, muitas vezes por meio de greves, por melhores condições de trabalho e melhores salários.

Barbosa (2004, p. 165) critica o perfil empresarial que mantém postura pessoal, no que diz respeito às questões trabalhistas. Essa relação entre empregador e empregado vira algo tão pessoal, que este último sente um certo receio em defender seus interesses, por medo de comprometer essa relação. Em contrapartida, há o perfil moderno, combativo, que rejeita esse tipo de relação entre as partes. É a partir daí que as relações de trabalho são discutidas sob o enfoque da gestão organizacional como um todo e da gestão de pessoas em particular.

Segundo Chiavenato (2005, p. 4), as pessoas e as organizações mantêm entre si uma grande relação de dependência, visto que, uma depende da outra para alcançar seus objetivos. Primeiramente, vale lembrar que as organizações são feitas de pessoas e dependem de seus esforços para que consigam atingir seus objetivos globais e estratégicos. Por sua vez, as pessoas também dependem das organizações nas quais

trabalham, pois estas lhes proporcionam meios para que consigam atingir seus objetivos pessoais e individuais. Eis uma relação que beneficia as duas partes.

A expressão gestão de pessoas, ainda hoje, no início do século XXI, é muito recente. Contudo, compete ao gestor de pessoas ser o responsável por assumir um papel de liderança a fim de ajudar a organização a atingir certo grau de excelência para que possa se tornar mais competitiva.

Alguns autores fornecem o mesmo conceito para administração de recursos humanos e para gestão de pessoas. Contudo, Gil (2001, p. 51) ressalta algumas diferenças. Para ele, o papel desempenhado pelo gestor de pessoas não deixa de fazer parte do papel desempenhado pelo administrador de recursos humanos, entretanto, destacam-se algumas mudanças de postura e a forma de enxergar os colaboradores e funcionários da organização. Estes não podem mais ser encarados como simples recursos à disposição da organização, mas sim como pessoas e, principalmente, como parceiros da empresa. Suas dúvidas, desejos, anseios e opiniões também devem ser levados em consideração.

Uma das principais diferenças entre os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas e o consultor de recursos humanos, segundo Gil (2001, p. 63), está no fato de que este último limita-se a identificar e analisar os problemas relativos às políticas da organização e seus métodos na área de recursos humanos, e a propor medidas corretivas e preventivas. Ao passo que ao gestor de pessoas, que pode ser muitas vezes um profissional que já trabalha dentro da própria organização, competem não só essas tarefas, como também proporcionar orientação técnica e aconselhamento profissional e pessoal aos funcionários da organização.

Para Marchesi (2005, p. 47), os gestores são os principais artífices da boa comunicação interna. E devem ser eles os primeiros a entender a comunicação como uma área estratégica de resultados.

De acordo com Gil (2001, p. 61-62),

nesse contexto, os profissionais de gestão de pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Assim, delineia-se um novo perfil para esse profissional, que precisa ser capaz de:

- Atender aos usuários internos e externos;
- Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas;

- Proporcionar à organização, empregados capacitados e motivados;
- Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho;
- Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes;
- Atuar como agente de mudança;
- Reconhecer as pessoas como parceiras da organização;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Chiavenato, por exemplo, é um dos autores que atribuem o mesmo significado à administração de recursos humanos e à gestão de pessoas. Ele afirma que a moderna gestão de pessoas é constituída por seis processos básicos (2005, p. 14). A saber: processos de agregar pessoas (recrutamento e seleção de pessoal); de aplicar pessoas (o que as pessoas deverão fazer); de recompensar pessoas (benefícios, remuneração); de desenvolver pessoas (treinamento e desenvolvimento); de manter pessoas (benefícios, descrição e análise de cargos); e de monitorar pessoas (saber o que as pessoas fazem e o que elas são).

Como tudo no mundo, a gestão de pessoas também está em processo de constante desenvolvimento e mudança. No entanto, é sabido que seu futuro depende de sua utilidade e do valor que ela garante à organização. Se a gestão de pessoas estiver sendo útil, se estiver agregando valor e gerando resultados positivos à organização, ela não só continuará existindo, como também poderá ser cada vez mais desenvolvida e ampliada. Já o inverso pode, e deve, ocorrer caso a gestão de pessoas não contribua em nada para a organização, isto é, quando ela servir apenas para controlar e regulamentar o comportamento das pessoas, o que, com toda certeza, não garante bons resultados.

Vale ressaltar que o modelo moderno de gestão de pessoas é descentralizado, cada “gerente de departamento” torna-se responsável pela gestão de sua equipe.

#### **3.4.1 A motivação como instrumento de gestão**

Para Castro (2002, p. 85), motivação é “a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações”. É considerada vital, pois afeta diretamente as relações

interpessoais. Castro segmenta a motivação em dois vetores: motivação interna e externa.

A motivação interna seria aquela intrínseca ao indivíduo, portanto, a mais importante, a sua base da realização e da felicidade. Também é a responsável na busca pelo equilíbrio psíquico, a fim de maximizar o prazer e minimizar o desprazer.

Já a motivação externa provém do ambiente onde o indivíduo se encontra. Dessa forma, os valores desse ambiente e tudo o que for relativo à ele influencia diretamente na construção das relações interpessoais e na realização pessoal de cada um dos indivíduos que nele atuam.

Começando pela interna, principalmente com ações de desenvolvimento, e passando pela externa, as duas formas de motivação são, e devem continuar sendo, cada vez mais, utilizadas pelas organizações.

No processo de motivação deve-se entrelaçar os conceitos de realização e de recompensa no trabalho. É necessário articular as expectativas das pessoas, em relação ao que a organização lhes oferece para que possam alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, o que elas devem oferecer em troca à organização.

## 4 ESTUDO DE CASO DA BIBLIOTECA REITOR JOÃO HERCULINO

### 4.1 Histórico

A Biblioteca Reitor João Herculino foi inaugurada em fevereiro de 2003, e leva o nome de seu idealizador, o falecido reitor do UniCEUB, João Herculino de Souza Lopes. Contudo, antes de receber esse novo nome e ocupar o prédio com modernas instalações que hoje ocupa, a Biblioteca, que antes era chamada de Banco do Livro, funcionava num prédio bem menor, com menos infra-estrutura e possuía um quadro reduzido de funcionários.

Atualmente, ela conta com um acervo de cerca de 160 mil volumes, 1100 títulos de periódicos nacionais, uma base de dados de periódicos internacionais, bem como uma base das monografias produzidas pelos alunos da instituição.

Por toda sua estrutura e serviços oferecidos, a Biblioteca Reitor João Herculino tornou-se um referencial de biblioteca para o centro-oeste brasileiro.

#### 4.1.1 Estrutura física

- Ouvidoria;
- Salas individuais para projeção de vídeo, DVD e CD-ROM;
- Cabines para estudo individual e em grupo;
- Auditório;
- Sete postos de atendimento direto ao cliente;
- Recepção;
- Setor de multimeios.
- Central de processamento de Dados (CPD).

#### 4.1.2 Serviços oferecidos

- Empréstimo domiciliar;
- Consultas on-line aos bancos de dados;

- Reserva, pela internet, de livros já emprestados;
- Renovação presencial de empréstimos ou pela internet;
- Treinamento de usuários (alunos do Ciclo Básico);
- Serviços à comunidade: atendimento ao usuário externo e visitas orientadas;
- Auto-empréstimo.

#### **4.1.3 Quadro funcional**

- 1 chefe administrativo;
- 1 coordenadora pedagógica;
- 8 bibliotecários;
- 1 bibliotecária que desempenha as funções de ouvidora e de responsável pelo setor de circulação da Biblioteca;
- 1 encarregada de serviço;
- 1 processador de dados;
- 1 técnico em informática;
- 48 funcionários nos seguintes cargos: técnicos administrativos, auxiliares de biblioteca, secretárias e atendentes.

Há também, na Biblioteca, o chamado Conselho Consultivo da Biblioteca Reitor João Herculino, que foi criado no segundo semestre de 2005. Esse Conselho é composto pelo Chefe Administrativo, pela Coordenadora Pedagógica, pelo Chefe do setor de Processamento de Dados, por quatro representantes do grupo de técnicos, auxiliares, atendentes e secretárias, e dois representantes do grupo de bibliotecários.

O conselho foi criado com o objetivo de fazer com que todos os funcionários, através de seus representantes, participassem de algumas decisões a serem tomadas dentro da Biblioteca, e que pudessem, também, reivindicar alguns direitos e sugerir novas políticas dentro da organização.

Este estudo de caso tem como meta principal verificar a existência de comunicação interna na Biblioteca Reitor João Herculino e como esta afeta seu processo de gestão de pessoas.

Para Marçal (2005, p. 102), a avaliação da comunicação interna dentro de uma organização costuma ser feita através de um instrumento muito utilizado chamado

pesquisa de opinião. Ele a define como sendo “o meio para a realização do diagnóstico e direcionamento do trabalho organizacional, quando se valoriza a opinião pública. E, a partir dela, são concebidos canais e instrumentos de comunicação”.

A pesquisa de opinião é tida sempre como um excelente indicador, pois mostra os pontos onde a organização está errando e onde está acertando com seu público interno.

Neste estudo de caso, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de saber a opinião do público interno da Biblioteca em relação aos instrumentos internos de comunicação utilizados pela gerência, bem como seus resultados, sua aceitação e a qualidade das informações e mensagens transmitidas por estes instrumentos. Tal pesquisa foi elaborada tendo como base um modelo apresentado por Matos em *Comunicação sem complicação* (2004).

Como o objetivo deste trabalho é relacionar a comunicação interna com a gestão de pessoas, esta pesquisa não servirá somente para medir o grau de satisfação dos funcionários em relação à comunicação interna da empresa, como também para conhecer, de modo geral, seu grau de interesse e desinteresse, satisfação e insatisfação, tratamento, em vista ao restante que permeia uma organização.

A pesquisa foi realizada considerando a amostragem de 50% dos funcionários da Biblioteca, entre bibliotecários e técnicos administrativos, auxiliares de biblioteca, secretárias e atendentes.

Trata-se de uma pesquisa de cultura e clima organizacional, estruturada em forma de questionário, contendo 30 questões. Destas 30, 29 são questões fechadas, com três opções de respostas: ‘sim’, ‘em parte’ e ‘não’, e a última questão é de enumeração de valores.

O questionário abordou quatro principais temas, que são fundamentais para a realização do presente trabalho: comunicação interna, relacionamento entre chefia e subordinados, salários e benefícios oferecidos e gestão organizacional.

Por se tratar de um estudo de caso, as questões foram ser respondidas de acordo com o que é vivenciado pelos entrevistados, em seu dia-a-dia, na Biblioteca Reitor João Herculino.

## 4.2 Resultados da pesquisa de cultura e clima organizacional

Para que se torne mais fácil comparar os dados de cada questão, convencionou-se a denominação de Grupo 1 para o grupo dos Bibliotecários e, Grupo 2 para o grupo de técnicos, auxiliares, atendentes e secretárias. Essa separação consiste no fato de que, por terem funções e subordinações diferentes, os dois grupos de entrevistados possuem formas diversas de entendimento acerca das questões apresentadas.

| QUESTÃO   | GRUPO 1  |      | GRUPO 2  |       |
|---|----------|------|----------|-------|
|   |          |      |          |       |
| 1. Há clima de abertura, confiança e motivação para o trabalho na Biblioteca?         | Sim      | 20%  | Sim      | 0%    |
|   | Em parte | 20%  | Em parte | 20,8% |
|   | Não      | 60%  | Não      | 79,2% |
| 2. As decisões da diretoria da Biblioteca ajudam à realização eficaz do meu trabalho? | Sim      | 0%   | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 100% | Em parte | 41,6% |
|   | Não      | 0%   | Não      | 45,9% |
| 3. O trabalho em equipe é valorizado pelo meu chefe?                                  | Sim      | 40%  | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 54,1% |
|   | Não      | 0%   | Não      | 33,4% |
| 4. Meu chefe estimula a criatividade e a iniciativa para a melhoria do trabalho?      | Sim      | 20%  | Sim      | 8,4%  |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 37,5% |
|   | Não      | 20%  | Não      | 54,1% |
| 5. Meu chefe reconhece quando realizo um bom trabalho?                                | Sim      | 20%  | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 33,4% |
|   | Não      | 20%  | Não      | 54,1% |
| 6. Meu chefe ouve minhas críticas, sugestões e reclamações?                           | Sim      | 20%  | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 75%   |
|   | Não      | 20%  | Não      | 12,5% |
| 7. Tenho orgulho de pertencer ao quadro funcional da Biblioteca?                      | Sim      | 60%  | Sim      | 37,5% |
|   | Em parte | 20%  | Em parte | 45,8% |
|   | Não      | 20%  | Não      | 16,7% |

| QUESTÃO   | GRUPO 1  |      | GRUPO 2  |       |
|---|----------|------|----------|-------|
|   |          |      |          |       |
| 8. Meu chefe avalia meu desempenho e me orienta sobre como melhorá-lo?                          | Sim      | 60%  | Sim      | 16,6% |
|   | Em parte | 20%  | Em parte | 33,4% |
|   | Não      | 20%  | Não      | 50%   |
| 9. Em geral, as chefias são justas ao administrar conflitos no trabalho?                        | Sim      | 0%   | Sim      | 0%    |
|   | Em parte | 20%  | Em parte | 33,4% |
|   | Não      | 80%  | Não      | 66,6% |
| 10. Há respeito mútuo entre chefes e subordinados?  | Sim      | 0%   | Sim      | 4,2%  |
|   | Em parte | 40%  | Em parte | 29,1% |
|   | Não      | 60%  | Não      | 66,7% |
| 11. A Biblioteca está interessada em garantir a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho? | Sim      | 40%  | Sim      | 25%   |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 45,8% |
|   | Não      | 0%   | Não      | 29,2% |
| 12. Há integração entre a minha área e as outras áreas da Biblioteca?                           | Sim      | 40%  | Sim      | 25%   |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 45,8% |
|   | Não      | 0%   | Não      | 29,2% |
| 13. O processo de comunicação na Biblioteca é direto, claro, permanente?                        | Sim      | 0%   | Sim      | 8,4%  |
|   | Em parte | 0%   | Em parte | 20,8% |
|   | Não      | 100% | Não      | 70,8% |
| 14. A comunicação do meu chefe comigo e com minha equipe é constante e amigável?                | Sim      | 20%  | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 0%   | Em parte | 45,8% |
|   | Não      | 80%  | Não      | 41,6% |
| 15. Recebo treinamento para desenvolver minhas habilidades profissionais?                       | Sim      | 20%  | Sim      | 8,4   |
|   | Em parte | 60%  | Em parte | 58,3% |
|   | Não      | 20%  | Não      | 33,3% |
| 16. Os diretores da Biblioteca conhecem as idéias e sugestões de seus funcionários?             | Sim      | 0%   | Sim      | 12,5% |
|   | Em parte | 40%  | Em parte | 33,4% |
|   | Não      | 60%  | Não      | 54,1% |

| QUESTÃO  | GRUPO 1  |      | GRUPO 2  |       |
|--|----------|------|----------|-------|
|  |          |      |          |       |
| 17. Conheço detalhadamente os serviços de todos os setores que compõem a Biblioteca?                       | Sim      | 0%   | Sim      | 12,5% |
|  | Em parte | 60%  | Em parte | 33,4% |
|  | Não      | 40%  | Não      | 54,1% |
| 18. Conheço os serviços do setor onde trabalho?  | Sim      | 80%  | Sim      | 91,6% |
|  | Em parte | 20%  | Em parte | 4,2%  |
|  | Não      | 0%   | Não      | 4,2%  |
| 19. O meu chefe imediato me mantém informado a respeito das decisões e resultados que afetam meu trabalho? | Sim      | 0%   | Sim      | 37,5% |
|  | Em parte | 80%  | Em parte | 41,6% |
|  | Não      | 20%  | Não      | 20,8% |
| 20. Na Biblioteca os salários são iguais para todos os que desempenham as mesmas funções?                  | Sim      | 0%   | Sim      | 0%    |
|  | Em parte | 40%  | Em parte | 0%    |
|  | Não      | 60%  | Não      | 100%  |
| 21. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos?   | Sim      | 0%   | Sim      | 4,1%  |
|  | Em parte | 20%  | Em parte | 29,2% |
|  | Não      | 80%  | Não      | 66,6% |
| 22. A Biblioteca proporciona oportunidades para meu desenvolvimento humano e profissional?                 | Sim      | 20%  | Sim      | 4,1%  |
|  | Em parte | 20%  | Em parte | 41,6% |
|  | Não      | 60%  | Não      | 54,1% |
| 23. Estou satisfeito com as condições físicas de trabalho e equipamentos?                                  | Sim      | 80%  | Sim      | 8,4%  |
|  | Em parte | 0%   | Em parte | 41,6% |
|  | Não      | 20%  | Não      | 50%   |
| 24. Os serviços da Biblioteca seguem rigorosos padrões de qualidade?                                       | Sim      | 0%   | Sim      | 20,9% |
|  | Em parte | 100% | Em parte | 45,8% |
|  | Não      | 0%   | Não      | 33%   |
| 25. A Biblioteca é reconhecida por seus clientes como uma instituição de qualidade e prestígio?            | Sim      | 40%  | Sim      | 20,9% |
|  | Em parte | 40%  | Em parte | 66,6% |
|  | Não      | 20%  | Não      | 12,5% |

| QUESTÃO   | GRUPO 1  |     | GRUPO 2  |       |
|---|----------|-----|----------|-------|
| 26. A Biblioteca é avançada na implantação de novas tecnologias?                      | Sim      | 80% | Sim      | 33,4% |
|   | Em parte | 20% | Em parte | 66,6% |
|   | Não      | 0%  | Não      | 0%    |
| 27. A qualidade dos serviços da Biblioteca corresponde ao divulgado pela Publicidade? | Sim      | 0%  | Sim      | 29,2% |
|   | Em parte | 60% | Em parte | 58,3% |
|   | Não      | 40% | Não      | 13%   |
| 28. A Biblioteca desenvolve ações corretas para manter os clientes satisfeitos?       | Sim      | 0%  | Sim      | 37,5% |
|   | Em parte | 80% | Em parte | 54,2% |
|   | Não      | 20% | Não      | 8,3%  |
| 29. A Biblioteca é ágil no atendimento às necessidades dos clientes?                  | Sim      | 20% | Sim      | 37,5% |
|   | Em parte | 80% | Em parte | 54,2% |
|   | Não      | 0%  | Não      | 8,3%  |

A trigésima questão pede para que os entrevistados pontuem, de um a dez, em ordem crescente, os valores que consideram mais importantes e que devem ser desenvolvidos na Biblioteca.

Para o grupo 1, os valores mais importantes foram o reconhecimento e a participação criativa, empatados em primeiro lugar. Em segundo, o salário justo e, em terceiro lugar, a produtividade. O valor apontado por eles como menos importante, foi o voluntariado.

A tabela abaixo mostra em quais posições ficaram, cada um dos dez valores, de acordo com a quantidade de votos que receberam do grupo 1.

| <b>Posição</b><br><b>Valores</b> | <b>1º</b><br><b>lugar</b> | <b>2º</b><br><b>lugar</b> | <b>3º</b><br><b>lugar</b> | <b>4º</b><br><b>lugar</b> | <b>5º</b><br><b>lugar</b> | <b>6º</b><br><b>lugar</b> | <b>7º</b><br><b>lugar</b> | <b>8º</b><br><b>lugar</b> | <b>9º</b><br><b>lugar</b> | <b>10º</b><br><b>lugar</b> |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Lealdade                         |                           | 1                         | 1                         |                           | 1                         | 1                         | 1                         |                           |                           |                            |
| Participação criativa            | 2                         |                           |                           | 1                         |                           | 1                         | 1                         |                           |                           |                            |
| Poder decisório                  |                           | 1                         |                           |                           | 1                         |                           |                           | 2                         | 1                         |                            |
| Produtividade                    |                           |                           | 3                         |                           |                           | 1                         |                           |                           |                           | 1                          |
| Reconhecimento                   | 2                         | 1                         |                           | 2                         |                           |                           |                           |                           |                           |                            |
| Salário justo                    |                           | 2                         |                           | 1                         | 1                         |                           | 1                         |                           |                           |                            |
| Voluntariado                     |                           |                           |                           |                           |                           |                           |                           | 1                         | 2                         | 2                          |
| Amizade                          |                           |                           |                           |                           | 1                         |                           |                           | 1                         | 2                         | 1                          |
| Segurança no emprego             |                           |                           | 1                         | 1                         | 1                         |                           | 1                         |                           |                           | 1                          |
| Felicidade                       | 1                         |                           |                           |                           |                           | 2                         | 1                         | 1                         |                           |                            |

Tabela 1

Já para o grupo 2, o valor considerado mais importante foi o salário justo. Em segundo lugar, o reconhecimento e, em terceiro, a lealdade. Para este grupo, o valor considerado menos importante foi o poder decisório.

Veja a tabela:

| <b>Posição</b><br><b>Valores</b> | <b>1º</b><br><b>lugar</b> | <b>2º</b><br><b>lugar</b> | <b>3º</b><br><b>lugar</b> | <b>4º</b><br><b>lugar</b> | <b>5º</b><br><b>lugar</b> | <b>6º</b><br><b>lugar</b> | <b>7º</b><br><b>lugar</b> | <b>8º</b><br><b>lugar</b> | <b>9º</b><br><b>lugar</b> | <b>10º</b><br><b>lugar</b> |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Lealdade                         | 4                         |                           | 4                         | 1                         | 5                         | 4                         | 1                         | 3                         | 2                         |                            |
| Participação<br>criativa         | 1                         | 2                         | 2                         | 1                         | 4                         | 1                         | 6                         | 3                         | 3                         | 1                          |
| Poder decisório                  |                           | 2                         | 2                         | 1                         | 1                         | 3                         | 2                         | 3                         | 3                         | 7                          |
| Produtividade                    |                           | 3                         | 2                         | 2                         | 3                         | 3                         | 2                         | 3                         | 3                         | 3                          |
| Reconhecimento                   | 3                         | 5                         | 2                         | 6                         | 3                         | 1                         | 1                         | 1                         | 1                         | 1                          |
| Salário justo                    | 10                        | 4                         | 4                         | 3                         | 1                         | 2                         |                           |                           |                           |                            |
| Voluntariado                     |                           | 1                         |                           | 1                         | 2                         | 3                         | 5                         | 5                         | 2                         | 5                          |
| Amizade                          | 1                         |                           | 3                         | 5                         | 2                         | 3                         | 3                         | 2                         | 1                         | 4                          |
| Segurança no<br>emprego          | 1                         | 3                         | 2                         | 2                         | 3                         | 3                         | 3                         | 3                         | 3                         | 1                          |
| Felicidade                       | 4                         | 4                         | 3                         | 2                         |                           | 1                         | 1                         | 1                         | 6                         | 2                          |

Tabela 2

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Os resultados serão analisados de acordo com os quatro grupos de assunto em que foram separadas as questões: relacionamento entre chefia e subordinados; comunicação interna; salários e benefícios oferecidos; gestão organizacional.

### 5.1 Relacionamento entre chefia e funcionários

As onze primeiras questões da pesquisa são referentes ao relacionamento entre chefia e funcionários da Biblioteca.

De acordo com os resultados demonstrados pelo gráfico, é notável a existência de certo grau de insatisfação, no tocante ao relacionamento entre a chefia e os funcionários da Biblioteca, o que se torna ainda mais evidente com a análise individual das principais questões da pesquisa.

A primeira questão aborda se existe abertura, confiança e motivação para o trabalho na Biblioteca. Dos cinco entrevistados do grupo 1, 80% responderam 'em parte' e, 58,3% dos vinte e quatro entrevistados do grupo 2, discordaram. Ninguém respondeu que sim. Ver apêndice 2 – figura 1.

Já o quinto item, questiona se a chefia reconhece quando os funcionários realizam um bom trabalho. Do grupo 1, 60% dos entrevistados responderam 'em parte' e, 54,1% dos entrevistados do grupo 2 disseram não haver reconhecimento. Ver apêndice 2 – figura 5.

Através destes resultados, pode-se inferir que os funcionários da Biblioteca sentem falta de reconhecimento quando realizam um bom trabalho dentro da organização, e, conseqüentemente, acabam desmotivados a continuarem desempenhando bem suas atividades dentro da Biblioteca.

Outra questão importante da pesquisa indaga se a chefia da Biblioteca ouve as críticas, reclamações e reivindicações dos funcionários. 60% do grupo 1 e 75% do grupo 2 responderam 'em parte'. Ver apêndice 2 – figura 6.

O pensamento que prevalece entre os funcionários entrevistados é de que nem adianta expor suas opiniões à chefia, visto que, estas raramente recebem a devida atenção.

Para ilustrar ainda mais o nível de descontentamento, vale observar que nenhum dos entrevistados do grupo 2 e, apenas 20% dos entrevistados do grupo 1 concordaram com o décimo primeiro item, que questiona se a Biblioteca está interessada em garantir a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho. Ver apêndice 2 – figura 11.

Percebe-se que, em todas as questões citadas acima, os índices de discordância e de regularidade prevaleceram como respostas e foram bastante altos.

## **5.2 Comunicação Interna**

Nota-se, pelos gráficos apresentados, que a maior parte dos funcionários entrevistados classificam a comunicação interna da Biblioteca como sendo 'regular', o que, de acordo com as teorias expostas no presente estudo, não é considerado bom para nenhuma organização.

Em questões importantes como, por exemplo, a décima segunda, onde os entrevistados são questionados se há integração entre as áreas onde atuam e as outras áreas da Biblioteca, do grupo 1, 60% responderam 'em parte' e, do grupo 2, foram 45,8%. Ver apêndice 2 – figura 12.

Isso demonstra o quanto a comunicação interna da Biblioteca deixa a desejar, visto que, a integração entre todos os setores de uma organização é de fundamental importância para o bom funcionamento da mesma.

Quando perguntados, na décima terceira questão, se o processo de comunicação na Biblioteca é direto, claro e permanente, 70,8% dos entrevistados do grupo 2 e, 100% do grupo 1, responderam que não. Com apenas esse resultado, já seria possível perceber o quão deficiente é a comunicação interna da Biblioteca. Ver apêndice 2 – figura 13.

Contudo, vale observar ainda a décima nona questão, que pergunta se o chefe imediato mantém os funcionários informados a respeito das decisões e resultados que afetam seu trabalho. Do grupo 1, 80% dos entrevistados e, 41,7% do grupo 2, responderam 'em parte'. Ver apêndice 2 – figura 19.

Como já foi tratado no presente estudo, o segredo do sucesso de uma organização está exatamente no grau de acesso à informação obtido por seus funcionários de modo geral. Quando todos dentro da empresa sabem do que se passa e quais os objetivos a serem alcançados, obtêm-se um maior grau de envolvimento e, conseqüentemente, de comprometimento. É extremamente importante que os funcionários estejam sempre a par do que acontece na organização, principalmente, quando os acontecimentos afetam diretamente suas funções diárias dentro da mesma.

Observou-se, através da presente pesquisa e através de conversa informal com os funcionários, que a comunicação interna dentro da Biblioteca ainda é feita de forma primária. A principal reclamação gira em torno do fato de que nem todos são, por diversas vezes, corretamente comunicados acerca dos acontecimentos que afetam, de alguma maneira, suas atividades.

Até o primeiro semestre de 2006, a maioria dos avisos à equipe são passados através de memorandos, que são devidamente assinados por cada funcionário e, posteriormente, arquivados em pastas, pelas secretárias, de acordo com seu conteúdo. Comunicados considerados de menor importância são afixados no mural existente no setor de Processamento Técnico da Biblioteca. Considera-se que essa forma de comunicação não tem sido eficiente, visto que, parte desses memorandos, após serem assinados e arquivados, são esquecidos pelos funcionários e, às vezes, até pela própria chefia.

Além do que, as reuniões com toda a equipe, que são consideradas importantíssimas por diversos autores de comunicação interna, demoram muito para acontecer. Essas reuniões serviriam para que todos pudessem tomar conhecimento do que se passa dentro do seu ambiente de trabalho, em seus mais diversos setores. A escassez dessas reuniões, muitas vezes, acaba por reforçar o poder da chamada “rádio-corredor”, ao passo que os funcionários ficam sabendo dos acontecimentos através de boatos, o que, com certeza, acarreta em diversos equívocos.

### **5.3 Salários e benefícios oferecidos**

No presente questionário, foram feitas apenas duas questões acerca desse assunto.

A vigésima questão pergunta se, na Biblioteca, os salários são iguais para todos que desempenham as mesmas funções. Do grupo 2, 100% e, 60% dos entrevistados do grupo 1, responderam que não. Ver apêndice 2 – figura 20.

A desigualdade salarial, além de ser um tema bastante delicado, pode ser considerada como um dos principais fatores responsáveis pelo alto índice de desmotivação encontrado na Biblioteca. Principalmente no grupo 2, onde técnicos, auxiliares, atendentes e até as secretárias desempenham as mesmas funções e, por possuírem “cargos” distintos, não recebem o mesmo salário.

A vigésima primeira questão pergunta se os funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização. Do grupo 1, 80% dos entrevistados e, 66% dos entrevistados do grupo 2, disseram não estar satisfeitos. Ver apêndice 2 – figura 21.

Embora os funcionários de todos os setores que compõem o UniCEUB recebam como grande benefício, uma bolsa integral para qualquer curso universitário dentro da própria instituição, ainda sim os mesmos se dizem insatisfeitos com o conjunto de benefícios oferecidos. Uma das principais causas dessa insatisfação se deve ao fato de que os funcionários não recebem auxílio-alimentação e nem plano de saúde e/ou odontológico.

#### **5.4 Gestão organizacional**

Pôde-se perceber que, no geral, a gestão da Biblioteca foi considerada “regular” pela maioria dos entrevistados.

Em questões de maior relevância como a vigésima terceira, por exemplo, notou-se uma certa discordância entre os entrevistados dos dois grupos. Ela questiona se os funcionários estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho e equipamentos. Do grupo 1, 80% dos entrevistados responderam que sim. Já no grupo 2, a metade, ou seja, 50% dos entrevistados respondeu que não. Ver apêndice 2 – figura 23.

Isso, com certeza, se deve ao fato de que os grupos exercem funções diferenciadas dentro da organização.

O grupo 2 reclama basicamente da ergonomia dos balcões de atendimento ao público e da falta de alguns acessórios importantes como, por exemplo, óculos de proteção e luvas especiais para os que exercem a função de “guardadores de livros”. O

contato direto com a poeira e outras mazelas do acervo de livros e a má ergonomia dos balcões tem facilitado o aparecimento de doenças próprias do dia-a-dia de trabalho na Biblioteca como, por exemplo, tendinites e alergias.

Dessa forma, o número de atestados e de licenças médicas sofreu um aumento considerável entre os anos de 2005 e 2006.

A vigésima sétima questão indaga se a qualidade dos serviços da Biblioteca corresponde ao divulgado pela Publicidade. Tanto o grupo 1, com 60%, quanto o grupo 2, com 58,3%, responderam 'em parte'. Ver apêndice 2 – figura 27.

Essa questão serve para que possam ser analisados tanto a gestão organizacional da Biblioteca, como também o próprio desempenho de seus funcionários. Se a qualidade dos serviços não condiz com o que é divulgado publicamente, significa que os dois lados estão pecando na realização de suas funções. Os funcionários pecam de forma direta, visto que, são eles basicamente os responsáveis por oferecer esses serviços e, os gestores, indiretamente, visto que, são eles os responsáveis por exigir dos funcionários certo nível de qualidade. Dessa forma, nota-se que, a referida questão, é o exato reflexo do alto nível de insatisfação existente dentro da Biblioteca.

É importante citar também, o trabalho do conselho consultivo da Biblioteca que, de acordo com os funcionários e, principalmente, de acordo com alguns membros do conselho, parece que não tem sido muito expressivo. Segundo eles, o conselho não tem tido muitas oportunidades de participar dos processos decisórios na Biblioteca. Algumas vezes, ele é convocado apenas para tomar conhecimento de algumas decisões que já tenham sido tomadas pela chefia e, além de tudo, algumas de suas reivindicações, feitas em 2005, um ano depois, ainda não foram atendidas.

Vale salientar que a Biblioteca Reitor João Herculino é apenas uma parte de toda a rede que compõe a instituição de ensino UniCEUB. Assim sendo, entende-se que, para atender a algumas reivindicações feitas por seus funcionários, não depende apenas da chefia da Biblioteca, mas sim de outros setores da instituição como, por exemplo, o departamento de Recursos Humanos da mesma. Todavia, vale lembrar também que, uma gestão eficiente visa manter sempre o funcionário em sintonia com a organização. Os gestores da Biblioteca devem sempre zelar por boas condições

humanas e de trabalho de seus funcionários para que estes possam contribuir da forma desejada pela instituição.

## 6 CONCLUSÃO

Por meio da teoria pesquisada e, de acordo com o estudo de caso realizado, foi possível perceber a importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas dentro de uma organização.

Esse estudo de caso foi muito importante, visto que, a Biblioteca Reitor João Herculino constitui exemplo de organização que, por não ter um processo de comunicação eficiente, não consegue gerir, de forma adequada, seus funcionários.

Muitos dos problemas lá existentes devem-se à falta de um processo de comunicação interna mais eficiente e constante. Já que, considera-se que a comunicação, de um modo geral, seja a base de todo e qualquer relacionamento humano em sociedade.

Mesmo não sendo o foco principal do presente trabalho, estudar a Biblioteca foi importante visto que, também foi possível verificar o grau de satisfação/insatisfação de seus funcionários em relação a outros aspectos ligados à gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho, sindicalismo e gestão de recursos humanos: notas para a discussão da realidade brasileira. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BIBLIOTECA REITOR JOÃO HERCULINO. *Manual de treinamento de usuários*. Brasília: UniCEUB, 2004.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. *Orientações gerais ao corpo discente*. Brasília, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FIGUEIREDO, José Carlos. *Comunicação sem fronteiras: da pré-história à era da informação*. São Paulo: Gente, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MARÇAL, Marcos Antônio de Paiva. Instrumento de avaliação da comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.
- MARCHESEI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2005.

## APÊNDICE

### Apêndice 1

#### PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

- A presente pesquisa tem por objetivo a obtenção de dados que auxiliem no processo de realização de um trabalho acadêmico;
- Trata-se de pesquisa anônima, portanto, não escreva seu nome.

Cargo ou função na empresa.

- ( ) Chefia ou encarregado
- ( ) Bibliotecário
- ( ) Auxiliar-administrativo, técnico, atendente, secretária, etc.

**1.** Há clima de abertura, confiança e motivação para o trabalho na Biblioteca?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**2.** As decisões da diretoria da Biblioteca ajudam à realização eficaz do meu trabalho?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**3.** O trabalho em equipe é valorizado pelo meu chefe?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**4.** Meu chefe estimula a criatividade e a iniciativa para a melhoria do trabalho?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**5.** Meu chefe reconhece quando realizo um bom trabalho?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**6.** Meu chefe ouve minhas críticas, reclamações e reivindicações?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**7.** Tenho orgulho de pertencer ao quadro funcional da Biblioteca?

- ( ) Sim
- ( ) Em parte
- ( ) Não

**8.** Meu chefe avalia meu desempenho e me orienta sobre como melhorá-lo?

- Sim
- Em parte
- Não

**9.** Em geral, as chefias são justas ao administrar conflitos no trabalho?

- Sim
- Em parte
- Não

**10.** Há respeito mútuo entre chefes e subordinados?

- Sim
- Em parte
- Não

**11.** A Biblioteca está interessada em garantir a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho?

- Sim
- Em parte
- Não

**12.** Há integração entre a minha área e as outras áreas da Biblioteca?

- Sim
- Em parte
- Não

**13.** O processo de comunicação na Biblioteca é direto, claro, permanente?

- Sim
- Em parte
- Não

**14.** A comunicação do meu chefe comigo e com minha equipe é constante e amigável?

- Sim
- Em parte
- Não

**15.** Recebo treinamento para desenvolver as minhas habilidades profissionais?

- Sim
- Em parte
- Não

**16.** Os diretores da Biblioteca conhecem as idéias e sugestões de seus funcionários?

- Sim
- Em parte
- Não

**17.** Conheço detalhadamente os serviços de todos os setores que compõem a Biblioteca?

- Sim
- Em parte
- Não

**18.** Conheço os serviços do setor onde trabalho?

- Sim
- Em parte
- Não

**19.** O meu chefe imediato me mantém informado a respeito das decisões e resultados que afetam meu trabalho?

- Sim
- Em parte
- Não

**20.** Na Biblioteca os salários são iguais para todos que desempenham as mesmas funções?

- Sim
- Em parte
- Não

**21.** Estou satisfeito com os benefícios oferecidos?

- Sim
- Em parte
- Não

**22.** A Biblioteca proporciona oportunidades para meu desenvolvimento humano e profissional?

- Sim
- Em parte
- Não

**23.** Estou satisfeito com as condições físicas de trabalho e equipamentos?

- Sim
- Em parte
- Não

**24.** Os serviços da Biblioteca seguem rigorosos padrões de qualidades?

- Sim
- Em parte
- Não

**25.** A Biblioteca é reconhecida por seus clientes como uma instituição de qualidade e prestígio?

- Sim
- Em parte
- Não

**26.** A Biblioteca é avançada na implantação de novas tecnologias?

- Sim
- Em parte
- Não

**27.** A qualidade dos serviços da Biblioteca corresponde ao divulgado pela Publicidade?

- Sim
- Em parte
- Não

**28.** A Biblioteca desenvolve ações corretas para manter os clientes satisfeitos?

- Sim
- Em parte
- Não

**29.** A Biblioteca é ágil no atendimento às necessidades dos clientes?

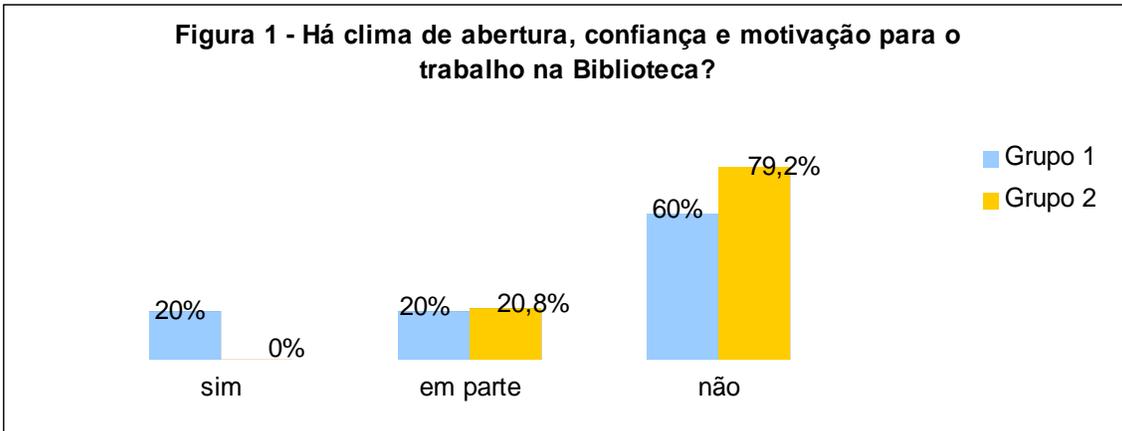
- Sim
- Em parte
- Não

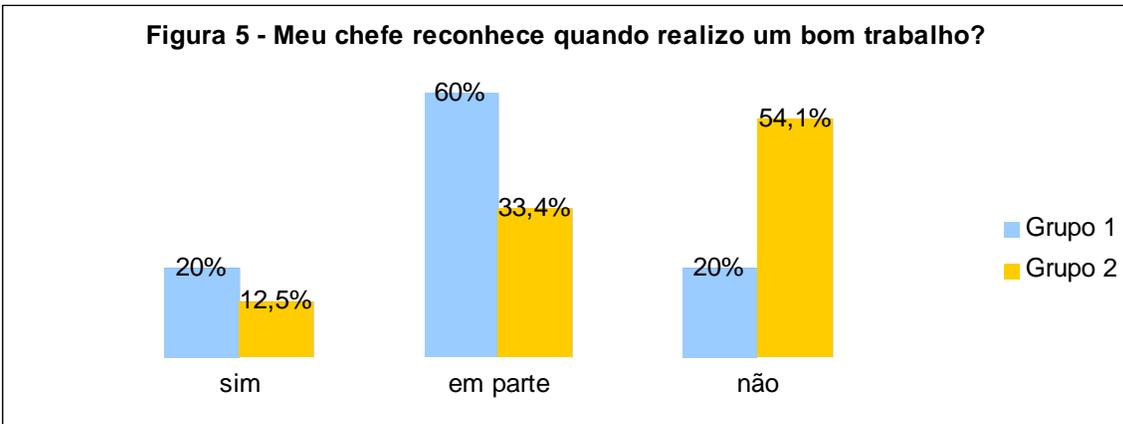
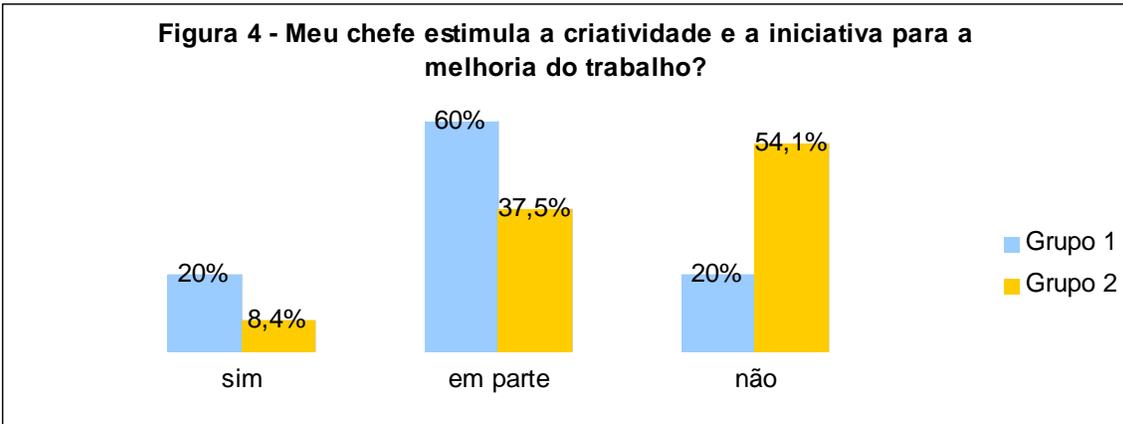
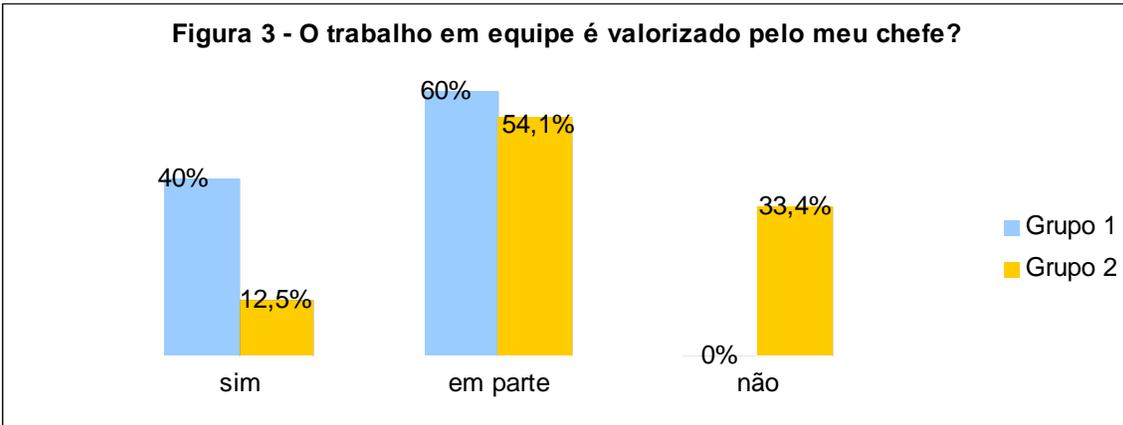
**30.** Coloque em ordem, de um a dez (sendo o número 1 o mais importante), os valores que você considera mais importantes e que devem se desenvolver na Biblioteca.

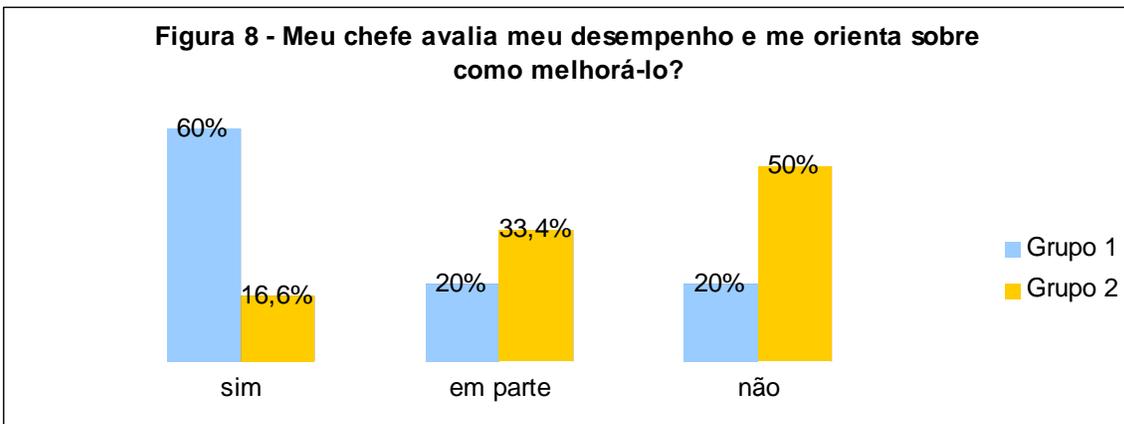
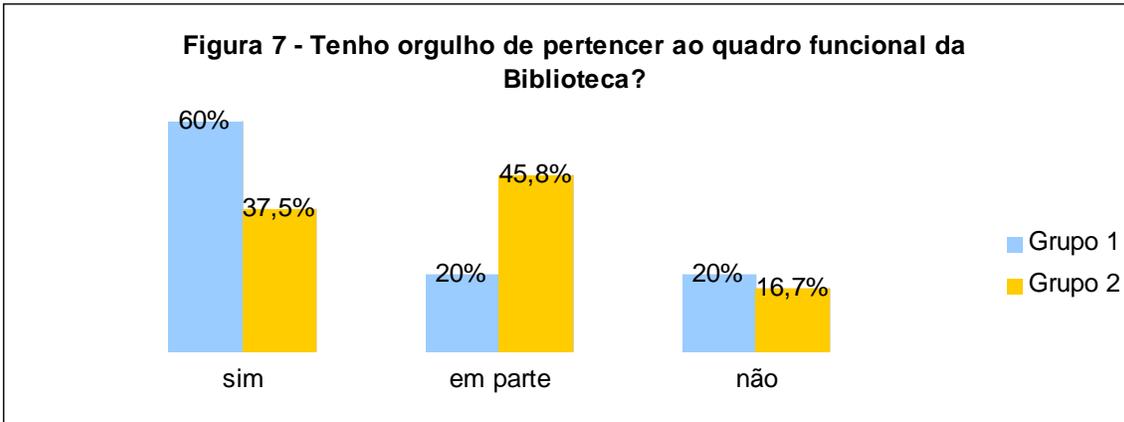
- Lealdade
- Participação criativa
- Poder decisório
- Produtividade
- Reconhecimento
- Salário justo
- Voluntariado
- Amizade
- Segurança no emprego
- Felicidade

## Apêndice 2

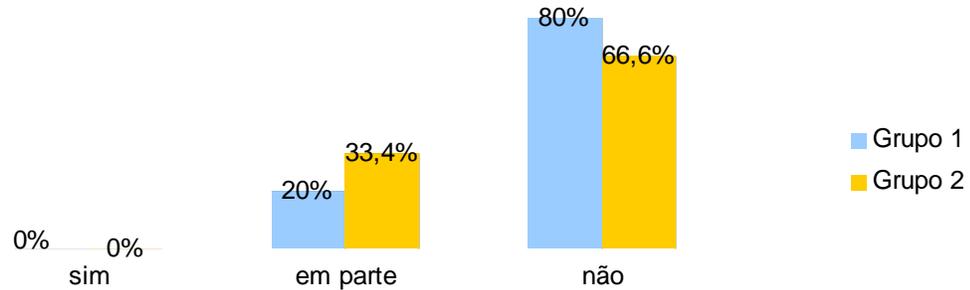
Gráficos demonstrativos dos resultados da pesquisa de cultura e clima organizacional



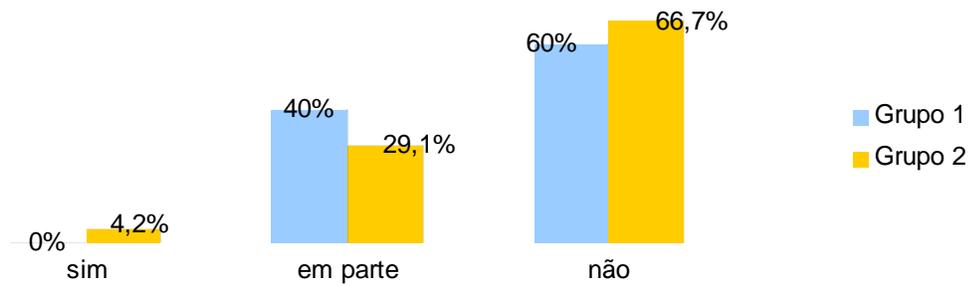




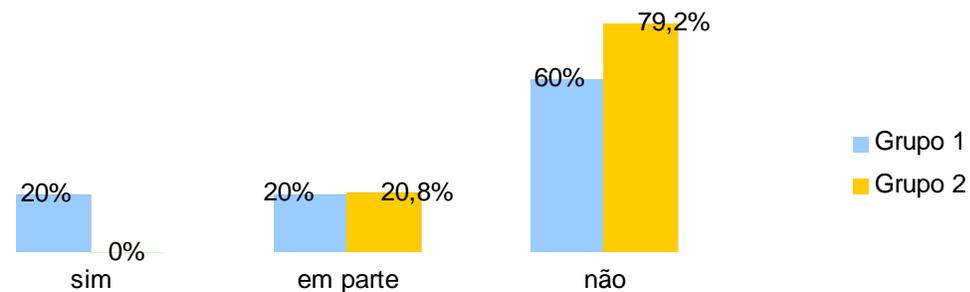
**Figura 9 - Em geral, as chefias são justas ao administrar conflitos no trabalho?**

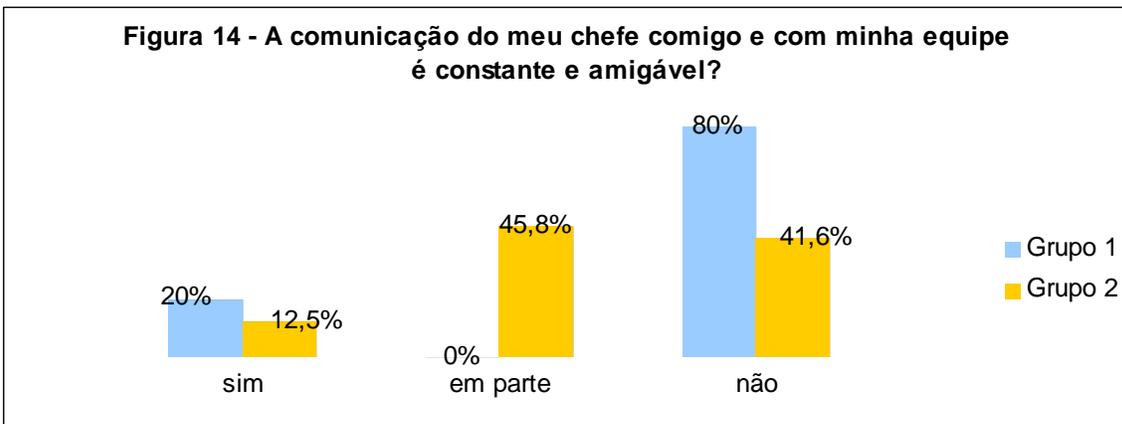
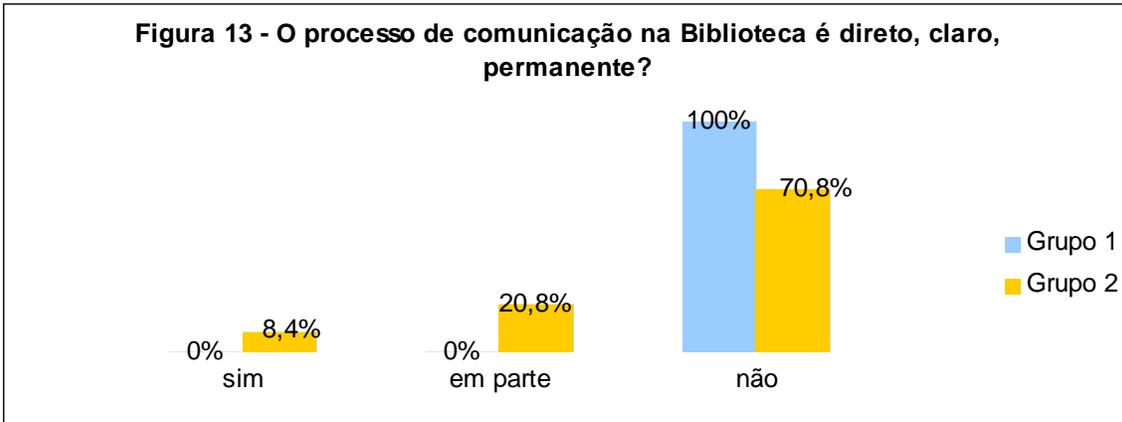
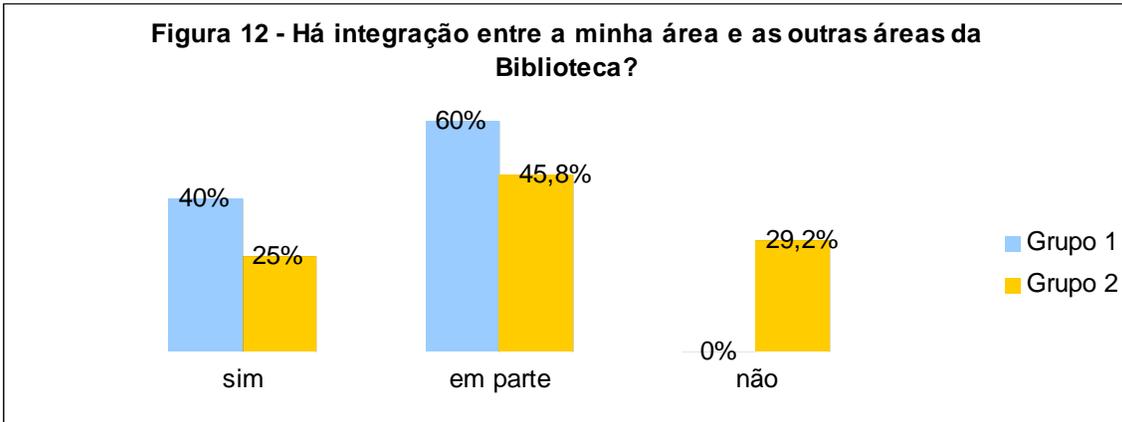


**Figura 10 - Há respeito mútuo entre chefes e subordinados?**

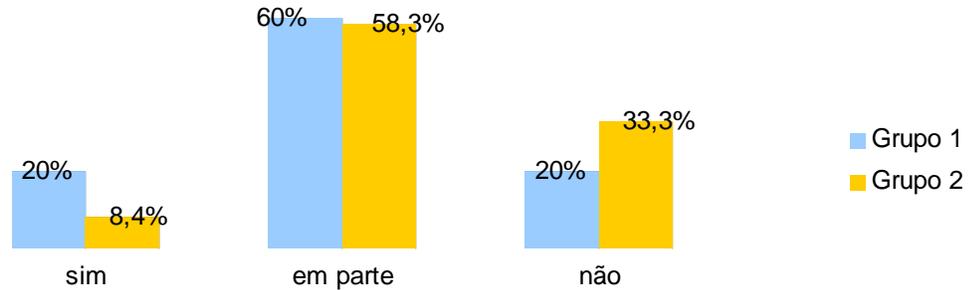


**Figura 11 - A Biblioteca está interessada em garantir a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho?**

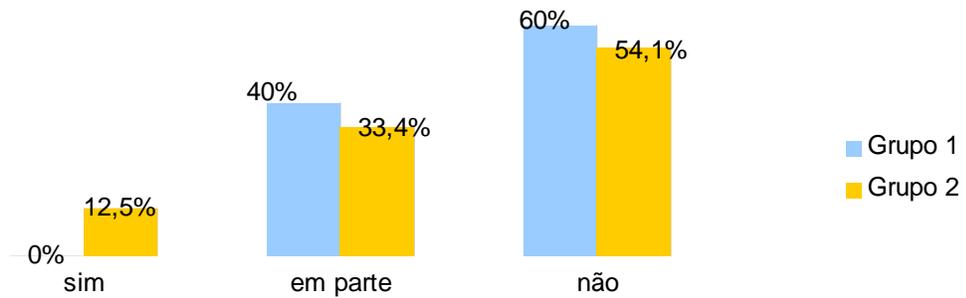




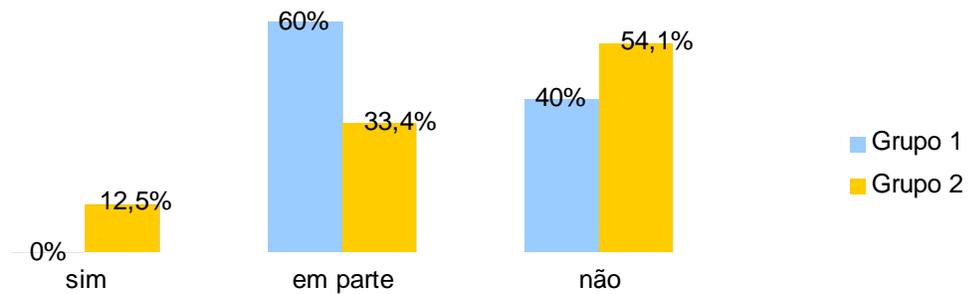
**Figura 15 - Recebo treinamento para desenvolver as minhas habilidades profissionais?**

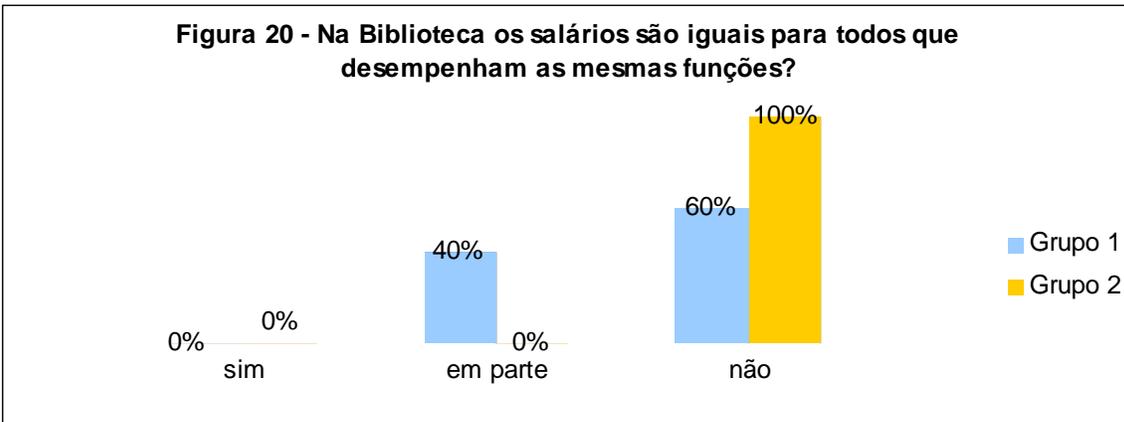
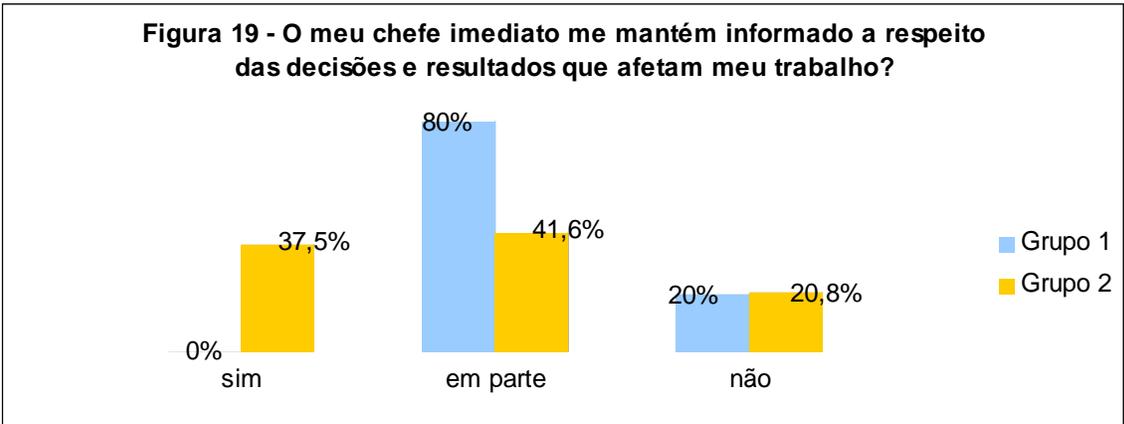
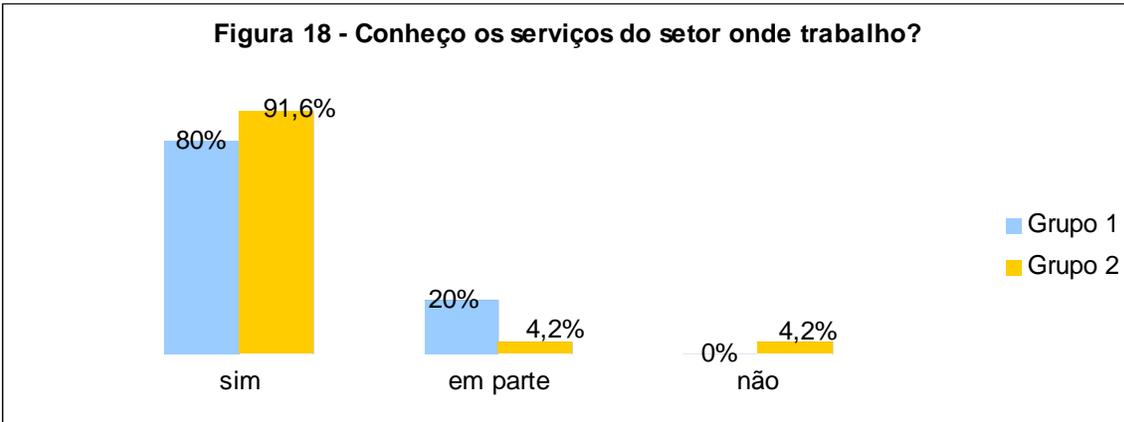


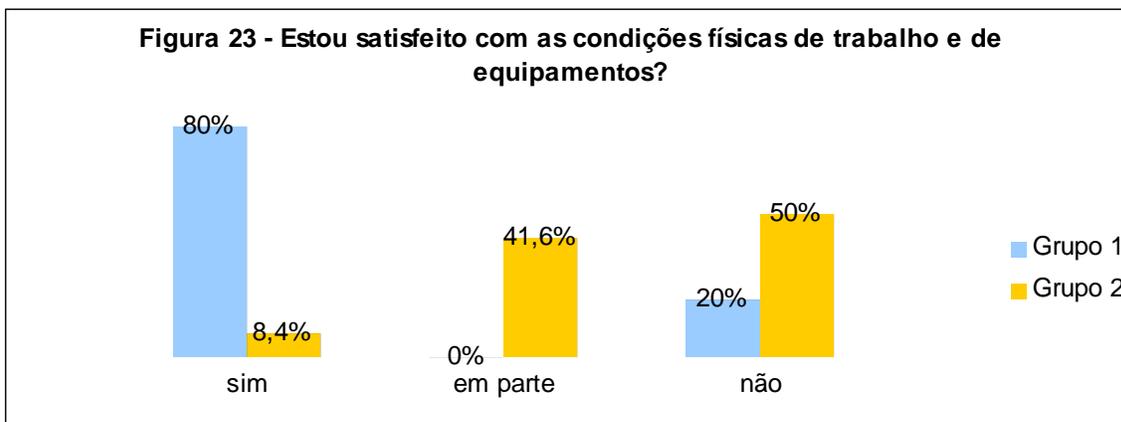
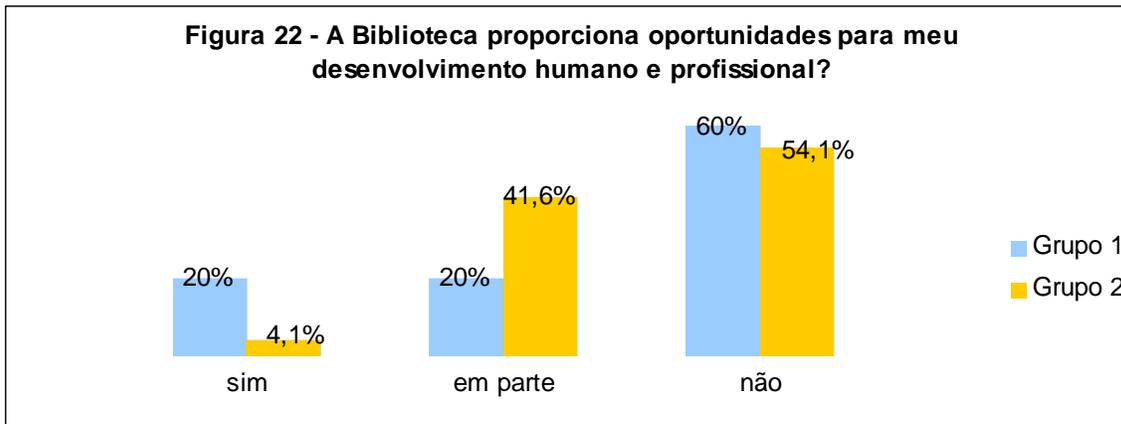
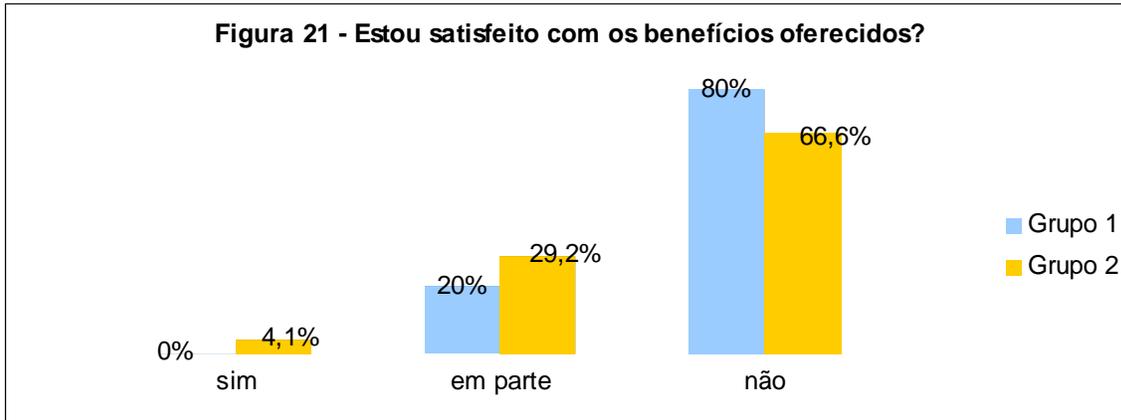
**Figura 16 - Os diretores da Biblioteca conhecem as idéias e sugestões de seus funcionários?**



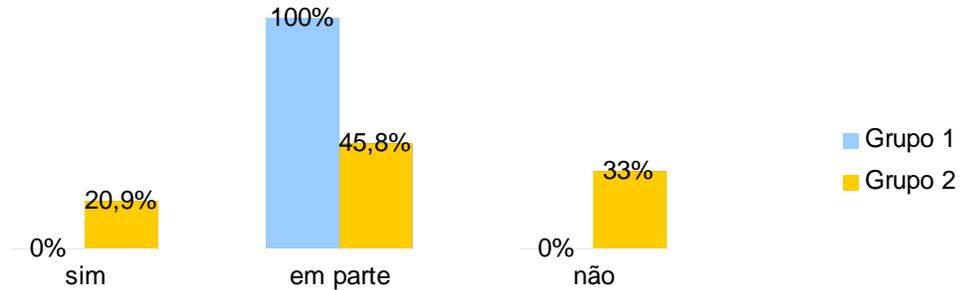
**Figura 17 - Conheço detalhadamente os serviços de todos os setores que compõem a Biblioteca?**



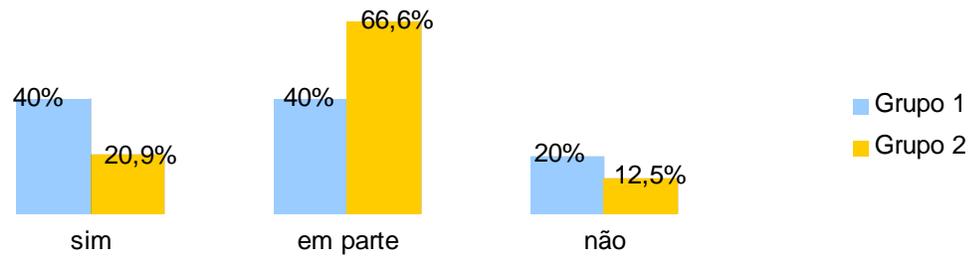




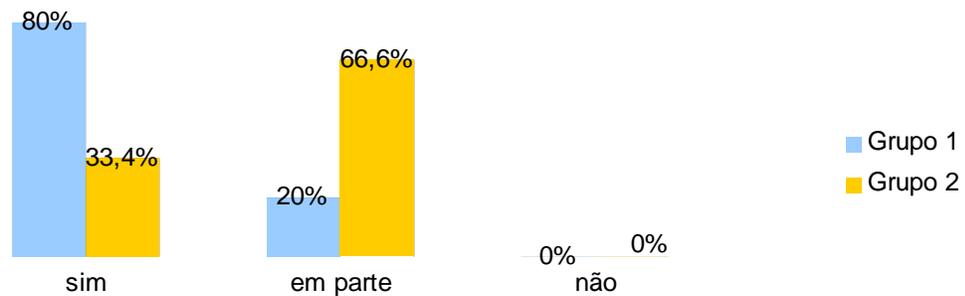
**Figura 24 - Os serviços da Biblioteca seguem rigorosos padrões de qualidade?**



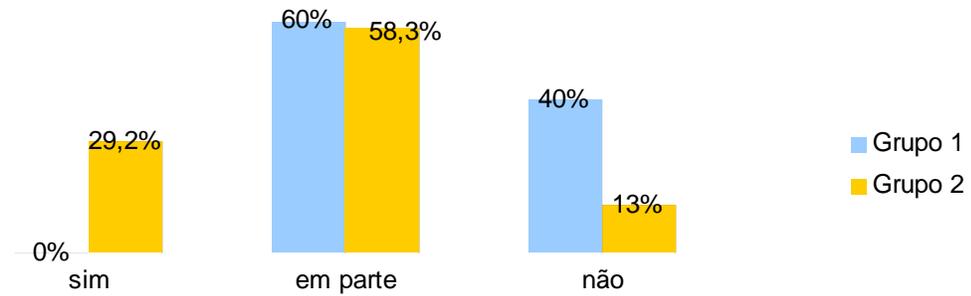
**Figura 25 - A Biblioteca é reconhecida por seus clientes como uma instituição de qualidade e prestígio?**



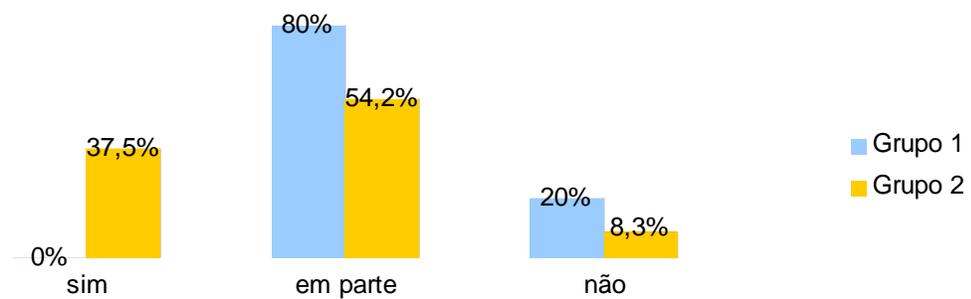
**Figura 26 - A Biblioteca é avançada na implantação de novas tecnologias?**



**Figura 27 - A qualidade dos serviços da Biblioteca corresponde ao divulgado pela Publicidade?**



**Figura 28 - A Biblioteca desenvolve ações corretas para manter os clientes satisfeitos?**



**Figura 29 - A Biblioteca é ágil no atendimento às necessidades dos clientes?**

