

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGY FOR MOTIVATION AND COMMITMENT OF PUBLIC SERVANTS

Nelson Chetambala¹

Resumo

O processo de comunicação é fundamental para a troca de informações e interações entre as pessoas, e a comunicação interna é um elemento crucial para o sucesso das organizações. No âmbito das instituições públicas, a comunicação interna é essencial para integrar os setores, facilitar a tomada de decisões e alcançar os objetivos. Dessa forma, o presente estudo buscou responder à seguinte questão: como a comunicação interna pode influenciar a motivação e o comprometimento dos funcionários públicos em instituições públicas. Para isso, definiu-se um objetivo geral: compreender a influência da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos em instituições públicas. A abordagem utilizada neste trabalho foi bibliográfica, que permitiu uma análise detalhada da literatura existente sobre o tema, contribuindo para a compreensão da influência da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos. Observou-se que a comunicação interna pode ser desenvolvida através de meios como reuniões, e-mails e comunicações orais e escritas, e é fundamental considerar as dimensões da comunicação organizacional, como a transparência, a clareza e a participação, para que seja eficaz. Para o caso das instituições públicas, a comunicação interna é especialmente importante para influenciar a motivação e o comprometimento dos funcionários, fundamentais para a entrega de serviços públicos de qualidade. Conclui-se também que, a comunicação interna é um recurso valioso para as organizações públicas, e sua implementação pode ter um impacto positivo na motivação e no comprometimento dos funcionários.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Motivação. Comprometimento. Funcionários Públicos.

Abstract

The communication process is fundamental for the exchange of information and interactions between people, and internal communication is a crucial element for the success of

¹ Docente Universitário Licenciado em Administração Pública. Mestre em Administração e Gestão de Negócio pela Universidade Católica de Moçambique. E-mail: nchetambala@ucm.ac.mz.

organizations. Within public institutions, internal communication is essential to integrate sectors, facilitate decision-making and achieve objectives. Therefore, the present study sought to answer the following question: how internal communication can influence the motivation and commitment of public servants in public institutions. To this end, a general objective was defined: to understand the influence of internal communication on the motivation and commitment of employees in public institutions. The approach used in this work was bibliographic, which allowed a detailed analysis of the existing literature on the topic, contributing to the understanding of the influence of internal communication on the motivation and commitment of employees. The approach used in this work was bibliographic. It was observed that internal communication can be developed through means such as meetings, emails and oral and written communications, and it is essential to consider the dimensions of organizational communication, such as transparency, clarity and participation, for it to be effective. In the case of public institutions, internal communication is especially important to influence the motivation and commitment of employees, essential for the delivery of quality public services. It is also concluded that internal communication is a valuable resource for public organizations, and its implementation can have a positive impact on employee motivation and commitment.

Keywords: Internal Communication. Motivation. Commitment. Public Sector Employees.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização que consiga atingir a eficácia e ao mesmo tempo ser eficiente deve ir mais além e direcionar o seu esforço para o conhecimento das necessidades das pessoas compreendendo os seus comportamentos, formas de pensar, agir e ser. Certamente, que ao conhecer melhor os colaboradores, envolvendo-os nas tomadas de decisões, dando-lhes mais autonomia na execução das suas tarefas, estes sentem-se bem na organização e estarão mais motivados, satisfeitos e comprometidos com a mesma.

É neste contexto que a comunicação interna assume um papel fundamental no sucesso das organizações. A criação e desenvolvimento da comunicação interna numa empresa origina um ambiente organizacional mais dinâmico motivando, satisfazendo assim os seus colaboradores.

Por outro lado, encoraja os mesmos a serem mais conscientes das suas responsabilidades e a perceberem que as suas opiniões e sugestões são importantes. São as pessoas que detêm o conhecimento das empresas e os principais responsáveis pelo desempenho das mesmas.

Para Chiavenatto (2021), toda organização atua por meio da comunicação, visto que é a maneira com que as pessoas se relacionam, se conectam e se integram no ambiente

organizacional para que este processo opere de forma harmônica todos devem ter acesso ao que acontece dentro do seu ambiente de trabalho.

Tavares (2010, p. 15) entende a comunicação como “a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isto ocorre, ela tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização”. Na era da industrialização, as organizações não disponibilizavam de tanta informação e, tampouco, meios para procura-la e compreendê-la, uma vez que as necessidades da era industrial são muito diferentes da era atual. Hoje em dia, vive-se em uma sociedade da informação e com a viabilização de meios que tornem a comunicação mais proveitosa e de fácil acesso, deixando-a mais clara e objetiva.

Um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é poder informar, motivar e integrar seu corpo de colaboradores através do compartilhamento de valores, da sua missão e da sua visão de futuro.

A comunicação interna com qualidade na organização é o elemento chave de todo o processo motivacional (Almeida; Baptista; Soares, 2013), pois só é possível motivar um colaborador (criar um estímulo) se as mensagens forem transmitidas e percebidas corretamente. De salientar que a comunicação tem uma forte componente relacional entre os indivíduos envolvidos (Watzlawick, 2011), permitindo criar grupos de indivíduos cooperantes entre si (ou seja, indivíduos motivados), que constituirão verdadeiras equipas de desempenho (Goffman, 2002). Note-se que entre estes termos existe um elemento comum: o feedback/resposta/retorno.

Ainda segundo Ruggiero (2002) para ter qualidade na comunicação a organização deve considerar as diferenças de pessoa para pessoa. A comunicação a níveis ótimos pressupõe que as pessoas tenham competências refinadas, e a qualidade destas é que assegura a melhor qualidade de comunicação, que também depende do momento em que ela ocorre.

Diante do cenário exposto, a pesquisa tem como problemática a seguinte questão: Como a comunicação interna pode influenciar a motivação e o comprometimento dos funcionários públicos em instituições públicas.

Com base na resposta de tal questão, o presente estudo tem como objetivo geral compreender a influência da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos e como específicos: (a) analisar a relação entre a estratégia de comunicação interna e a motivação dos funcionários públicos; (b) identificar as estratégias de

comunicação interna que aumentam a satisfação dos funcionários públicos; e (c) descrever as estratégias de comunicação interna que influenciam na melhoria da motivação dos funcionários públicos.

O presente artigo justifica-se pela relevância que a comunicação interna apresenta nas instituições públicas para motivação dos funcionários públicos, especialmente no âmbito das instituições públicas. Por um lado, a comunicação interna é fundamental para garantir que os funcionários públicos estejam informados e envolvidos nos processos da instituição, o que é essencial para a melhoria dos resultados e a satisfação dos funcionários.

A comunicação interna é um canal importante para a troca de informações entre os setores e para a articulação das atividades da organização, como afirma Maximiano (2000, p. 282). Além disso, a comunicação interna pode influenciar positivamente a motivação e o comprometimento dos funcionários públicos, tornando-os mais engajados e comprometidos com a missão e os objetivos da instituição.

O presente artigo está organizado em quatro seções. A primeira seção apresenta as concepções teóricas sobre comunicação interna, motivação e comprometimento dos funcionários públicos. A segunda seção descreve a metodologia utilizada. A terceira seção e última seção apresenta as considerações finais relativas às discussões dos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação no contexto organizacional

À semelhança do que acontece entre os indivíduos, a organização comunica constantemente tanto a nível interno como externo. A comunicação organizacional envolve a troca de ideias, factos, opiniões e emoções entre os elementos que a constituem, tendo duas finalidades: providenciar informação, garantido a sua correta compreensão; e proporcionar atitudes motivacionais entre os diversos elementos (Silva et al., 2007).

A organização acumula uma grande quantidade de informação, tanto no que diz respeito às suas operações como aos seus recursos internos (Choo, 2003). A comunicação organizacional permite que esta informação e conhecimento cheguem a todos os públicos de interesse, designados também de *stakeholders* – fornecedores, clientes, colaboradores, empresários, entre outros (Carneiro, 2012). Quando a comunicação organizacional se vocaciona para os colaboradores, estamos perante uma situação de comunicação interna.

Baseando-nos em Ribeiro (2008, p. 7), este defende que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

O conceito Comunicação Organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados. (Ribeiro, 2008, p. 8).

Para Robbins (2002, apud Filipe, 2007) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- “Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar;
- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
- Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam”.

A comunicação surge assim, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores). É também necessário evitar a distorção da informação e melhorar a informação (ou seja, dinamizar os circuitos de informação) a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprimento de objetivos.

Se a comunicação for difusa e pouco assertiva, pode gerar conflitos interpessoais, confundindo-se com notícias que não correspondem às necessidades individuais. Segundo Cunha et al., (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a

comunicação e alcançar resultados”. Importa clarificar que todos os indivíduos são diferentes, daí a necessidade de haver uma sensibilização no trato, com os diferentes indivíduos e o respeito pela individualidade de cada um.

2.2 Meios de comunicação

Na compreensão de Robbins (2006), a comunicação possui quatro funções básicas dentro da organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, dessa forma, quando os colaboradores seguem orientações formais, agindo conforme as políticas da organização e informando seus superiores de qualquer problema, a comunicação está atuando no controle do comportamento dos colaboradores. Com a comunicação a motivação é facilitada, pois o colaborador possui um *feedback* de suas ações e desempenho, estimulando a comunicação.

Em meio as satisfações e necessidades pessoais, a comunicação em grupo fornece o meio para expressão emocional, onde o funcionário pode expressar sua frustração ou satisfação. A comunicação gera a informação que possui papel importante facilitando a tomada de decisões. Conforme Chiavenatto (2021), o processo da comunicação inicia-se da forma que a mensagem possa ser transmitida, envolvendo sete elementos que podem auxiliar neste processo, elementos estes listados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Processo de comunicação

Elementos	Descrição
Fonte	É o emissor, o ponto de partida da mensagem, onde a mensagem é pensada, escrita, falada ou através de símbolos. Cada mensagem necessita de um código ou símbolo para ser transmitida.
Codificação	Para que haja a transmissão da mensagem através de símbolos, estes devem ser traduzidos de maneira que a mensagem fique em uma linguagem compreensível a ser

	repassada pelo canal de comunicação escolhido.
Canal	Pode ser selecionado pelo emissor, pois é, o veículo ou mídia em que a mensagem irá ser transmitida, podendo ser, documentação escrita ou verbal. Com o avanço das tecnologias as mídias como, telefone celular, e-mail, fax e internet trazem grande impacto para a comunicação, O canal pode ser formal, o qual é autorizado pela organização na transmissão da mensagem relacionadas ao trabalho ou informal utilizando de mídias pessoais para conversas que não fazem parte do trabalho.
Decodificação	é o processo no qual a mensagem é entendida pelo receptor, tendo o mesmo entendimento com que o emissor transmitiu, da mesma forma que e emissor tem de escrever o receptor tem de ter para entender a mensagem.
Receptor	é a quem a mensagem se dirige, é o entrega final da comunicação.
Retroação	conhecida como feedback onde o receptor devolve uma resposta, uma reação informando o sucesso da comunicação e sua originalidade na transmissão.
Ruído	este pode ocorrer em qualquer etapa do processo, as interferências podem ser internas ou externas, atrapalhando na transmissão ou recepção da mensagem, tornando a comunicação menos eficaz.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021).

Seguindo este raciocínio, para Matos (2014, p. 29), “o exemplo de processo da comunicação pode ser desdobrado nos seguintes termos: um transmissor, dirige uma mensagem; através de alguma forma ou meio; para um receptor; com um determinado efeito”. Conforme Hitt et al. (2012), a maior parte das interações que ocorrem no interior da organização envolve a comunicação interpessoal, que pode se definir com formato de comunicação formal ou de comunicação informal, no que diz respeito a comunicação formal, é transmitida através de veículos formais estabelecidos pela organização, propagando mensagens apenas relacionadas a organização, podendo se dar de forma mais lenta, o que gera uma desvantagem.

Quanto a comunicação informal, Lacombe (2012) explica que abrange o diálogo entre duas ou mais pessoas fora do âmbito organizacional, assim, a comunicação entre colaboradores no intervalo de suas atividades é considerada comunicação informal, tendo como benefício a interação de amizade dos colaboradores, através deste contato informal pode acontecer trabalhos eficientes e favoráveis a organização. De acordo com Carvalho (2015), dentro das organizações a necessidade de manter os colaboradores informados com o que ocorre no interior da organização é imprescindível, por isso, ferramentas de maneira informal – como o WhatsApp – possibilitam uma troca de informações interna cada vez mais veloz e essa troca de mensagem instantânea pode ser feita de maneira escrita, chamada de voz ou vídeo, possibilitando uma maior integração de informações em tempo real.

Do mesmo modo, Araujo et al. (2012) relatam que o fluxo da comunicação deve ocorrer de maneira que todos que estão recebendo a mensagem possam compreender, pois os

resultados dos objetivos dependem de uma comunicação bem-sucedida. A mensagem deve ser bem clara para que não se torne ineficiente, o receptor deve manter a fidelidade da informação, mantendo assim, seu processo. Na percepção de Medeiros (2006), a utilização dos meios de informação adequados pode atingir um ambiente organizacional capaz de conduzir a equipe a um melhor desempenho nas atividades e assim um trabalho de cooperação e compartilhamento de informações. Robbins (2006) descreve a comunicação eletrônica como um dos meios mais utilizados atuais que vem se aprimorando e enriquecendo pela tecnologia da computação, dentre elas o autor inclui:

- E-mail ou correio eletrônico: utilizado como ferramenta de comunicação nas organizações tem apresentando vários benefícios, gerando textos que podem ter mais de um receptor por envio de mensagem, bem como podem ser editadas e armazenadas de forma rápida, mas, como desvantagens pode ser visto como distração no trabalho e falta de emoção na transmissão da mensagem;
- Mensagem instantânea feita em tempo real: podendo ser através uma lista de transmissão a quem se quer informar, sendo uma maneira rápida de se comunicar, possui vantagem sobre o e-mail, pois não há espera e nem incertezas no recebimento da mensagem; e
- Videoconferência: pode ser realizada de qualquer lugar, através de vídeo e áudio, proporcionando reuniões mesmo que nem todos estejam no mesmo espaço físico.

Robbins (2006) complementa ainda que a tecnologia da comunicação eletrônica está mudando o ambiente interno das organizações, logo a comunicação on-line se torna parte da vida das pessoas e das organizações em uma dinâmica onde comunicação e os veículos comunicacionais de transmitir mensagens passam por alterações devido a era digital, modificando as formas de relacionamentos e a maneira de executar a comunicação. Para Kunsch (2018, p. 18) essa mudança da era analógica para a digital é compreendida por “inverter a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando- se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor”.

Na compreensão de Hitt et al. (2012), a tecnologia da comunicação trouxe grandes benefícios e desafios que devem ser levados em consideração, assim como, a sobrecarga da informação com um volume maior de informações do que conseguem processar, o que pode causar ruídos na informação, pois com tanta informação podem ficar inábeis ao discernir o

que é importante ou não e a facilidade em vazarem informações particulares ou secretas para um público não pretendido. Embora os desafios existam, a tecnologia de comunicação continuará evoluindo e a proporção que o uso da tecnologia da informação e a comunicação em tempo real tornaram-se uma ação predominante na vida organizacional moderna, estas tecnologias proporcionam que as organizações e seus membros se comuniquem velozmente, a tecnologia também possibilita que esta comunicação alcance todos os tipos de públicos.

2.3 Dimensões da comunicação organizacional

A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta diferentes modalidades que permeiam as suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica a comunicação interna e a comunicação administrativa. Sob essa perspectiva pressupõe uma junção "estas comunicações formam uma mix, o composto da comunicação organizacional" (idem, p. 150). Neste âmbito, surge a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações. A autora ressalta, o conceito de comunicação integrada como facilitadora do alcance dos objetivos da organização, apesar das diferenças dos públicos-alvo, respeitando as diferenças individuais e coletivas e contribuindo para uma gestão participativa e mudanças necessárias a todos. Ou seja, a maneira de ser de uma organização, pode ser interpretada pelas diversas formas de comunicar. Considerando essa perspectiva que a dimensão humana valoriza a comunicação interpessoal e tem como objetivos a relação e o entendimento entre as pessoas, internas ou externas à organização.

De modo mais sintético, poderíamos subdividir a comunicação organizacional em dois subdomínios: A comunicação externa (dirigida aos públicos externos da organização) e a comunicação interna (dirigida aos seus públicos internos). Na primeira, estariam englobadas aquelas que Kunsch define como institucional e mercadológica e na segunda estariam as que designa por interna e administrativa.

Relembrando que as organizações são formadas por seres humanos, em vários contextos (social, cultural, político, económico) estas visam atingir os seus objetivos, através de processos de relação entre os indivíduos. Neste quadro, importa valorizar abordagens interativas da comunicação e não apenas como veículo de transmissão de informações.

Dionísio (2004, apud Baptista, 2009) diz-nos que “a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo. Os públicos internos são um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo atingir essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos”. A congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que adquira uma comunicação eficaz, ou seja, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores que acontecem no meio externo e interno e esta deverá ser vista como uma estratégia de investimento e não como um acréscimo de custos.

Silva et al. (2009) investigou a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional e na consolidação do sucesso de uma empresa. Verificou que num mercado totalmente competitivo e permeado por transformações constantes, são cada vez mais as organizações que necessitam de identificar fatores onde sejam eficientes.

Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos que são muitas vezes derivados da falta de informação, aumenta consigo a produtividade através da capacitação proporcionando uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e as organizações para construir relacionamentos duradouros poupando-se tempo e dinheiro. Convém, igualmente, diferenciar as dimensões instrumental e estratégica da comunicação enquanto a primeira remete para os instrumentos e ferramentas a serem utilizados no processo de informação e comunicação a segunda considera a comunicação como fator essencial e tácito para agregar valor às organizações. De acordo com Kunsch (2003) é através dela que a “empresa consegue se posicionar frente ao mercado e planear as ações adequadas para poder atingir os seus públicos estratégicos”.

2.4 Comunicação interna nas organizações

Os mercados densamente competitivos, aliados às conjunturas económicas atuais, traduzem situações de grandes exigências para as organizações. A necessidade de encontrar vias para a sua eficácia das organizações convida a que se olhe para o seu conhecimento interno e as possibilidades que este pode trazer, pois gerir internamente a organização parece ser tão relevante como atuar na relação com o exterior (Teixeira, 1998).

Deste modo, a comunicação interna tem vindo a ganhar um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações. Segundo Andrade baseado em Fonseca (1998, p. 101), “a

comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao ‘intercâmbio’ de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia”. Já Nguyen-thanh apud Villafañe (1998, p. 242), destaca que a comunicação interna se desenvolveu de acordo com a evolução da gestão das empresas: “A comunicação da empresa não nasceu do dia para a noite. Foi elaborada lentamente sobre as insuficiências dos sistemas de informação e de acordo com a evolução de gestão das empresas”. Deste modo, e na mesma linha, Villafañe (1998, p. 243) afirma que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”. A comunicação interna é uma função estratégica das organizações, a qual deverá ser gerida com base do mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa como a da Comunicação Organizacional. Assim, “comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo menos tão importante como a primeira...Antes de atingir a ‘imperfeição zero’, a direção deveria procurar caminhar no sentido do ‘menosprezo zero’. Pois bem! A comunicação interna é isso mesmo” Sá (2008, p. 24). Sem dúvida que, hoje em dia, é imprescindível saber comunicar com o exterior, mas tão importante quanto isso é comunicar eficazmente para os públicos internos. Existir um diálogo aberto entre chefias e colaboradores é peça fundamental para a organização. Se a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas. Seguindo a linha de pensamento de Kunsch (2003, p. 159), “se consideramos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível” Assim, e seguindo esta orientação, a comunicação interna, para Rhodia apud Kunsch, (2003, p. 154), “(...) é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Para compreender melhor o conteúdo associado à comunicação interna, esta ‘obrigamos’ a clarificar três elementos fundamentais: (1) um estado espontâneo da organização em que compreenda o sistema organizacional e o enquadramento da organização no seu todo – a comunicação interna é indissociável das estruturas organizacionais e dos sistemas organizacionais; (2) um sistema construído pela organização em que a comunicação interna poderá ser provocada, controlada e antecipada; (3) procura uma melhoria de funcionamento da organização - ancorada na premissa da complexidade organizacional no que diz respeito à

competitividade dos mercados, devendo articular diferentes sistemas e subsistemas organizacionais (Boneau; Henriet, 1990).

Apesar das várias interpretações dadas às funções da comunicação interna, entre estes autores, existe uma complementaridade. Para Myers, Brault e Villafañe a comunicação interna é o suporte basilar do projeto da organização, tendo um papel fundamental para conseguir o envolvimento de todos os membros da organização. O diálogo e a transparência são valores fundamentais numa organização, começando no relacionamento entre colaboradores e chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a presentirem-se mais motivados e integrados na organização. Qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objetivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente interna e externa.

2.4.1 Importância da comunicação interna

Este tipo de comunicação tem que estimular o diálogo e a interação face-a-face entre os vários elementos da estrutura hierárquica de forma a promover os resultados desejados (Silva, 2009; Martins, 2013). Assim, a comunicação interna define-se como sendo o conjunto de técnicas utilizadas pelos gestores da organização para comunicar com o público interno, pretendendo alcançar uma maior participação de todos os elementos que constituem a organização (Duarte, 2011). Podemos considerar que os indivíduos envolvidos nos processos de comunicação interna modificam a organização e são modificados por ela (Oliveira; Alencar, 2013).

A comunicação interna pode ser classificada como:

- Informativa – transmissão de informação específica sobre eventos e atividades;
- Diretiva – providência de linhas de orientação e intervenção direta de supervisores nos papéis a desempenhar;
- Interativa – na qual os colaboradores participam na troca mútua de informação;

Indireta – utilizada quando a organização sofre mutações rápidas e necessita de uma mobilização atempada com uma utilização integral de todos os canais de comunicação (Dzamtoska; Matlievska; Denkova, 2013).

2.4.2 Tipos de comunicação interna

A comunicação interna pode ser dividida em comunicação oral e comunicação escrita. A comunicação oral é uma das formas muito utilizadas no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas, enquanto a comunicação escrita se expressa com memorandos, cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas, entre outros (Chiavenato, 1994; Santos, 2014).

A comunicação interna pode ser classificada em:

- **Formal** - condiz com as linhas da hierarquia formal da organização, isto é, ocorre na cadeia de comando (Camara et al., 2013; Oliveira; Alencar, 2013; Silva, 2009; Machado et al., 2014; Silva et al., 2007; Santos, 2014). Apresenta quatro fluxos/canais básicos: descendente - do topo da hierarquia à base; ascendentes - representam a resposta à informação transmitida de forma descendente; horizontal - comunicação com os pares do mesmo nível hierárquico; lateral - comunicação entre elementos de diferentes níveis hierárquicos e que não respeitem o reporte da estrutura hierárquica (Bilhim, 1996; Chiavenato, 1994; Garcia, 2010; Silva et al., 2007; Tavares, 2011).

Informal - ocorre fora do contexto da estrutura organizacional de forma escrita ou oral (Chiavenato, 1994; Oliveira; Alencar, 2013; Silva et al., 2007; Santos, 2014), e transmite a informação em todas as direções, nomeadamente: em sentido horizontal - mesmo nível hierárquico; diagonal - departamentos, funções e/ou hierarquias diferentes; gavinha - em todas as direções (Carneiro, 2012; Teixeira, 2005). É frequentemente utilizada como meio de obtenção da informação que os canais formais não transmitem.

2.5 A comunicação interna no setor público

As organizações públicas, conforme Pereira (2010), são as responsáveis pela prestação de serviços a sociedade, vistas como sistemas dinâmicos e interdependentes, atuando e interagindo no seu ambiente de forma contínua e de maneira congruente, através de tecnologias e de pessoas, troca de informações e estruturas organizacionais. Deste modo, procuram cumprir suas atividades, alcançando o melhor desempenho possível, atendendo assim, de maneira eficiente e adequada as demandas da população. As organizações públicas contam com a administração orientada para o cidadão, com objetivo de atender melhor as

demandas voltadas ao cidadão, podendo estes serem usuários ou não do serviço público específico, contudo, são parte da comunidade. Sendo assim, contribuem e recebem benefícios das organizações públicas, logo, a opinião pública é fundamental para avaliar a eficiência da prestação do serviço público (Pereira, 2010).

Os avanços das tecnologias acompanham as organizações públicas com a disponibilidade de serviços públicos, a formação de redes internas (intranet) e redes externas (internet) integrando cada vez o cidadão com a organização (Coutinho, 2014). Conforme Zémor (2014), a comunicação pública é a relação com o cidadão e é de interesse do coletivo, pois a responsabilidade de compartilhar e trocar informações de utilidade pública é da organização pública com o cidadão, de modo que para partilhar estas informações é necessário um emissor que nesta situação é a organização pública e um receptor no serviço público, o cidadão.

Nesta mesma linha, para Duarte (2012), a comunicação pública deve ser assimilada com um sentido mais abrangente do que transmitir informação, deve inserir a possibilidade de o cidadão ter amplo conhecimento da informação que lhe diz respeito, assim como, aquela que não procura por não saber que existe e a chance de expor seu ponto de vista com a certeza de que será ouvido, com importância e esperança de atuar ativamente obtendo diálogo, orientação e educação. Entender e conhecer seus direitos, estimula o cidadão a procurar o que lhe diz respeito, a viabilização da comunicação e valorização do conhecimento dos cidadãos, assim como, meios de comunicação adequados gera facilidade no fluxo da informação.

Complementarmente, Matos (2012) descreve a comunicação pública como uma execução coletiva de ações sobre questões do interesse público, do qual o objetivo é a tomada de decisões acordadas para benefício mútuo, à medida que estabelece procedimentos claros para esta operação social, que possuam origem de valores socialmente partilhados, este fluxo de informações estimula a comunicação pública estabelecendo um vínculo social significativo, promovendo um ambiente de colaboração e segurança entre os agentes envolvidos. Na percepção de Duarte (2012), a comunicação pública põe a centralidade no cidadão não apenas ao direito de informação, mas sim, a garantia do diálogo, respeito, estimulando a participação ativa. Os canais de diálogo caracterizam-se por promover interação, incluem-se aqui os canais de comunicação informal para troca de informações e ideias.

Ademais, é possível que a comunicação ocorra em massa baseada na transmissão de informações para o máximo de pessoas possíveis, assim como, a comunicação direta geralmente do tipo face-a-face, mas que pode incluir a internet como meio de interação, debates, relações com o público interno, audiências públicas, reuniões, fóruns e similares, cujo principal tributo é permitir facilidade de diálogo, troca de informações, influência mútua e maior capacidade de entendimento (Duarte, 2012). Nos últimos anos, a internet modificou a comunicação e os relacionamentos das pessoas e a sociedade. Hoje em dia, os indivíduos são capazes de exercer seus direitos de cidadãos e expressar sua opinião para contribuição na disponibilização de produtos a sociedade, participando ativamente nos processos das organizações públicas. O acesso as informações na internet facilitam o conhecimento das ações, com a disponibilização de espaços virtuais como aplicativos online ou portais do governo os usuários de tornam participativos (Fiel Filho et al., 2010).

Conforme Ribeiro e Oliveira (2013, p. 178-179), “a adoção de canais de comunicação mais modernos, como por exemplo, a ouvidoria, o e-mail, sites, revistas e jornais digitais, dentre outros, são relevantes para se adequar à nova geração e para propor serviços de qualidade. Com a construção de novos meios de comunicação ou da aplicação efetiva da tecnologia as quais proporcionam a comunicação sem a necessidade de presença física dos sujeitos comunicantes. A comunicação contribui para a evolução da cidadania e democracia, tornando o cidadão apto a participação, com a ampliação e novas ferramentas de comunicação e disseminação de opinião pública, permite a liberdade da comunicação e a busca da dignidade ao cidadão, ou seja, seus direitos (Goulart, 2019).

2.6 Motivação dos colaboradores

A motivação está ainda relacionada com a direção e intensidade de uma determinada ação, isto é, os indivíduos escolhem o sentido (direção) em A motivação é um tema muito importante em uma organização, segundo Heller (1999), para obter a motivação dos empregados é preciso compreender suas necessidades, e cita como base a teoria de Maslow para identificar o fator motivacional. Onde possui cinco tipos de necessidades, sendo elas necessidades fisiológicas, sociais, segurança, auto - realização e estima, na qual o autor explica que cada pessoa tem necessidades em graus de importância diferenciados. A organização sabendo utilizar da melhor forma ambos os lados serão beneficiados.

De acordo com Gil (2001), motivação é a chave do envolvimento, porque a organização tem mais facilidade de encontrar empregados com competência do que comprometidas. Está se tornando uma função fundamental para os gestores identificar motivos que podem motivar seus empregados e saber dominá-los e aplicá-los para obter êxito em seu objetivo.

Segundo Gil (2001, p. 202) a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antes pensavam que o que esta força era impulsionada pela ação de outras pessoas, como professores, pais ou chefes. Já atualmente, sabe-se que a motivação tem sua origem de uma necessidade [...] é uma decorrência de necessidades não satisfeitas. São necessidades particulares de cada pessoa.

A motivação é algo inerente ao indivíduo, e está ligado aos seus desejos e interesses (Bergamini, 1990; Vergara, 2003) “O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados”.

Ao longo dos anos vários modelos procuraram responder às questões colocadas, tendo fornecido respostas completas ou parcelares às mesmas. Numa perspectiva geral, e de acordo com a proposta de Neves (2001), as diferentes teorias da motivação podem ser agrupadas de acordo com os seguintes critérios: os que se concentram no objeto da motivação, designaremos por Teorias do Conteúdo, os que são centrados no como se exprime a motivação, chamaremos de Teorias do Processo, e os que enfatizam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais, designaremos por Teorias do Resultado.

Esta taxonomia advém das teorias gerais da motivação, mas também é influenciada pelas teorias de foro organizacional, estando estas últimas, profundamente centradas na explicação dos fatores antecedentes, mediadores ou moderadores da motivação dos colaboradores. Quando contemplados os elementos destas diferentes propostas de estudo e explicação da motivação, verifica-se que as diferentes perspectivas sobre o estudo da motivação podem ser analisadas sob três principais critérios: o seu foco; os seus contributos; e os seus preditores. Por questões de análise crítica, a revisão seguinte irá apenas incidir sobre o Modelo das características do trabalho (Teoria do Conteúdo) e a Teoria da Equidade (Teoria do Processo).

2.6.1. Comunicação interna e motivação

Segundo Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna é “um setor planejado, com objetivos bem definidos”, que viabiliza a interação entre a organização e seus empregados, e manifesta-se por meio de diferentes fluxos, sendo estes: descendentes (de um superior para um subordinado), ascendentes (de um subordinado para um superior) e laterais/horizontais (entre níveis hierárquicos equivalentes).

Ademais, a comunicação interna visa o alinhamento de objetivos pessoais e coletivos de funcionários e servidores com aqueles estabelecidos pela organização, bem como o cumprimento de metas. Neste sentido, Silva et. al. (2012) complementa que a comunicação estimula a participação dos colaboradores, por meio de feedbacks, ao mesmo tempo, que faz com que estes sintam-se corresponsáveis pelo sucesso da organização, valorizando seu público interno para obter melhores resultados e fornecer serviços e produtos de qualidade.

No que se refere à motivação, Robbins (2009, p. 132) a expõe como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Logo, esta seria uma espécie de comportamento, pela qual as pessoas buscam alcançar determinados objetivos, sendo o trabalho um meio para tal fim (Chiavenato, 2000).

Todavia, Bergamini (2003, p. 64) destaca que a motivação “trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”. Em razão disto, para Bergamini (1997) uma pessoa jamais poderá ser motivada por outra, contudo, pode-se criar estímulos para permitir que um indivíduo alcance seus objetivos e sinta-se motivado.

Nas organizações, tal fomento pode ser intermediado, portanto, pela comunicação interna, dado que segundo Robbins (2009, p. 233), entre outras razões, ela “facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”. No entanto, a eficácia desse processo comunicacional somente dar-se-á quando todos os setores e envolvidos se comprometerem com a mesma, não devendo esta ficar restrita a apenas uma pessoa ou setor.

Por outro lado, a desmotivação – ou a falta de motivação – é, de acordo com Bergamini (1997), um mal que aflige pessoas há anos em organização públicas e empresas. Suas causas podem ser conseqüentes de fatores como remuneração, más condições de

trabalho, desconhecimento de informações para desempenhar suas funções, má relação com as chefias, problemas organizacionais, incluindo a comunicação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do objetivo geral compreender a influência da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos, no que tange a abordagem, o presente trabalho classifica-se como bibliográfica, que, conforme KÖCHE (2002, p. 122), “é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”.

A opção pela abordagem bibliográfica foi estratégica, pois permitiu ao autor construir sobre o conhecimento e achados de estudos anteriores, o que contribuiu para fortalecer a validade e confiabilidade do estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal compreender a influência da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos, respondendo à seguinte questão de pesquisa: como a comunicação interna pode influenciar a motivação e o comprometimento dos funcionários públicos em instituições públicas. Para alcançar este objetivo, o estudo desenvolveu uma fundamentação teórica sólida, abordando conceitos-chave relacionados à comunicação, comunicação interna e organizacional, bem como à motivação.

O estudo demonstrou a importância da comunicação interna na motivação e no comprometimento dos funcionários públicos. A comunicação interna é um fator crítico para o sucesso das organizações, pois permite a troca de informações, a construção de relacionamentos e a motivação dos colaboradores.

No contexto organizacional, a comunicação interna pode ser desenvolvida através de meios como reuniões, e-mails, comunicações orais e escritas, entre outros. Além disso, é fundamental considerar as dimensões da comunicação organizacional, como a transparência, a clareza e a participação, para que a comunicação interna seja eficaz.

No setor público, a comunicação interna é especialmente importante, pois pode influenciar a motivação e o comprometimento dos funcionários, que são fundamentais para a entrega de serviços públicos de qualidade. E notou-se também que, a comunicação interna é um recurso valioso para as organizações públicas, e sua implementação pode ter um impacto positivo na motivação e no comprometimento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Denise Castilhos; Simanski, Enilda Sandra Soares; Quevedo, Daniela Muller. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR: Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 47-64, mar. 2012.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 1994.

CARVALHO, Ana Paula Pinto de. **A Integração das novas mídias sociais a comunicação interna das organizações**. 2015. 86 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. 352 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books. 1994.

CARNEIRO, L. A. **A comunicação interna para promoção da qualidade**. E-Locução - Revista Científica da FAEX, 1 (1), 2012. 38-53. Disponível em: <<http://www.faex.edu.br/periodicos/index.php/e-locucao/article/view/5>>. Acesso em: 24 nov. 2024

CHOO, C. W. **Gestão da informação para organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente** (A. Fonseca, Trad.). 2003. Lisboa: Editorial Caminho (Obra original publicada em 1998).

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

DUARTE, G. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imprensa Universitária: IMPARH. 2011.

DZAMTOSKA, S.; MATLIEVSKA, M.; DENKOVA, J. Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. **JPMNT: Journal of Process Management – New Technologies, International**, v. 1, n. 2, p. 96-10, 2013.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica: nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, São Paulo, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 536 p.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação aberta: desenvolvendo a cultura do diálogo**. São Paulo: Editora Manole, 2015.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna: numa organização pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

OLIVEIRA, I.; ALENCAR, T. G. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, p. 209-219, 2013. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649>>. Acesso em: 24 nov. 2024.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 243 p.

SILVA, S. S. F. da, NASCIMENTO, T. C. C., & NOGUEIRA, V. B. **Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial** – PICE no Hospital Regional de PICUI – PB. *QUALIT@S Revista Eletrônica*, 2007. 6, (1). Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MARTINS, M. T. **Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna**. *Revista Organicom*, 10 (19), 2013. 194-208. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/650>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

SILVA, J. F. **A comunicação interna e a imagem organizacional**. Estudo de caso na Fnac Braga. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Relações Públicas e Publicidade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Braga. 2009.