



ISSN 1988-7833
<https://doi.org/10.51896/ccs>

CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR Scopus

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA SFA-MA (BRASIL) ACERCA DO SEU INFORMATIVO INSTITUCIONAL

Pedro Pereira Ferreira Junior

Mestre em Comunicação Social (UFMA)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
<https://orcid.org/0000-0002-0765-5072>
pedro.pfjr@gmail.com

Protásio César dos Santos

Doutor em Ciências Ambientais (UFPA)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
<https://orcid.org/0000-0002-9928-6162>
pcsftslz@hotmail.com

Saulo Ribeiro dos Santos

Doutor em Gestão Urbana (PUCPR)
Doutor em Geografia (UFPR)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
<https://orcid.org/0000-0002-6596-0016>
saulo.ribeiro@ufma.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Pereira Ferreira Junior, Protásio César dos Santos, Saulo Ribeiro dos Santos: “Comunicação interna como estratégia organizacional: percepção dos colaboradores da SFA-MA (Brasil) acerca do seu informativo institucional”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, ISSN: 1988-7833, Vol. 2 Nº 9 enero-marzo 2022, p.p 56-80. En línea: <https://doi.org/10.51896/CCS/CJXU5655>

RESUMO

O presente estudo é do tipo descritivo, quantitativo e de caso, fruto de uma pesquisa de campo e levantamento bibliográfico, com o objetivo de avaliar a estratégia de comunicação interna da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA) por meio da análise da percepção dos colaboradores acerca do informativo institucional (Intercom Maranhão). O estudo apresentado é oriundo de dados coletados por meio de questionários aplicados com 80,8% colaboradores da SFA-MA. Para tal, a pesquisa se baseou em referências

bibliográficas que abordam acerca do processo de comunicação, comunicação organizacional e sua efetividade na gestão pública, além de comunicação interna. Como resultados, a pesquisa chegou à conclusão que há satisfação dos colaboradores da SFA-MA quanto ao seu informativo, já que no mínimo 53,75% dos respondentes da pesquisa estão satisfeitos com a periodicidade, aparência visual, atualidades das informações e relevância do conteúdo do Intercom Maranhão. E somente no máximo 3,75% estão insatisfeitos com algum desses critérios. Entretanto, foi verificado que existem ruídos na comunicação interna considerando o veículo estudado, o que necessita de intervenção pontual com algumas ações propostas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Informativo institucional. SFA-MA.

COMUNICACIÓN INTERNA COMO ESTRATEGIA ORGANIZATIVA: PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA SFA-MA (BRASIL) SOBRE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

RESUMEN

El presente estudio es de tipo descriptivo, cuantitativo y de caso, resultado de una investigación de campo y bibliográfico con el objetivo de evaluar la estrategia de comunicación interna de la Superintendencia Federal de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento del Estado de Maranhão (SFA-MA) analizando la percepción de los empleados sobre el boletín institucional (Intercom Maranhão). El estudio presentado proviene de datos recopilados mediante cuestionarios aplicados al 80,8% de los empleados de SFA-MA. La investigación se basó en referencias que abordan el proceso de comunicación, comunicación organizacional y su efectividad en la gestión pública, además de la comunicación interna. Como resultado, concluyó que los colaboradores de SFA-MA están satisfechos con su información, ya que al menos el 53,75% de los encuestados están satisfechos con la frecuencia, apariencia visual, información actual y relevancia del contenido de Intercom Maranhão. Y solo un máximo del 3,75% está insatisfecho con alguno de estos criterios. Sin embargo, se verificó que existen ruidos en la comunicación interna considerando el vehículo estudiado, lo que requiere una intervención puntual con algunas acciones propuestas.

Palabras clave: Comunicación organizacional. Comunicación interna. Boletín institucional. SFA-MA.

INTERNAL COMMUNICATION AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY: PERCEPTION ANALYSIS OF THE EMPLOYEES FROM SFA-MA (BRAZIL) ABOUT THEIR INSTITUTIONAL INFORMATION

ABSTRACT

This is a descriptive, quantitative and case study, the result of a field research and bibliographic survey, with the objective of evaluating the internal communication strategy of the Federal Superintendence of Agriculture, Livestock and Supply in the State of Maranhão (SFA-MA).) by analyzing the perception of employees about the institutional newsletter (Intercom Maranhão). The study presented comes from data collected through questionnaires applied with 80.8% employees of SFA-MA. To this end, the research was based on bibliographical references that address the process

of communication, organizational communication and its effectiveness in public management, as well as internal communication. As a result, the survey found that SFA-MA employees are satisfied with their newsletter, as at least 53.75% of survey respondents are satisfied with the frequency, visual appearance, timeliness of information and content relevance. from Intercom Maranhão. And only a maximum of 3.75% are dissatisfied with any of these criteria. However, it was verified that there are noises in the internal communication considering the studied vehicle, which needs punctual intervention with some proposed actions.

Keywords: Organizational communication. Internal communication. Institutional information. SFA-MA.

INTRODUÇÃO

Com a evolução do pensamento científico da Administração, passou-se por vários estágios acerca do entendimento do funcionamento das empresas, sendo que ora se focara nas tarefas, ora nos recursos, ora nas pessoas, ora nos processos, etc. Contudo, com o advento da visão sistêmica das organizações, iniciou-se a construção da concepção do empreendimento como um sistema aberto, fruto da interação dos componentes internos com o meio ambiente.

Desse modo, no decorrer da história, foi-se ratificando o que prega a escola sistêmica, onde as organizações contemporâneas se encontram em um ambiente dinâmico regido por uma velocidade exacerbada, informações em excesso, tecnologia perecível e mutante, destacando a globalização como fator interveniente nesse processo, sendo necessária para sua sobrevivência uma visão holística.

A globalização é algo amplo e abrangente, que envolve aspectos como desregulamentação dos mercados financeiros, privatização das empresas públicas, novas tecnologias da informação e da comunicação, desregulamentação jurídica e redução do poder Estado-nação, além da confrontação de blocos de integração com os centros de poder no mundo (Kunsch, 2006:34).

Em meio a esse contexto tão conturbado, onde as informações de hoje já podem estar totalmente desatualizadas amanhã, o processo de comunicação nas organizações chega a ser ponto estratégico para o sucesso organizacional. Acaba que com o avanço das tecnologias da comunicação, as informações tornaram-se mais acessíveis à massa, proporcionando interação entre pessoas que estão em lugares mais remotos do mundo, possibilitando a diminuição de distâncias, tornando o mundo uma “aldeia global”.

Todavia, com toda essa ascensão tecnológica, as informações são cada vez mais perecíveis, a sociedade torna-se mais consciente de seu papel, o cidadão questiona o porquê dos fatos, surgindo nesse novo cenário dilemas que abarcam questões de ordem ambiental, social, econômica, política, moral e cultura. Toda essa transformação do tecido social influencia também o comportamento das organizações, exigindo novas posturas nos mercados.

Nessa perspectiva, analisa-se que modelos burocráticos, com estruturas pesadas e complexas, não são mais eficazes nesse novo cenário, sendo pertinente a adoção de organizações mais flexíveis, abertas e que acompanham as tendências do meio, que conseguem inovar e manter padrões mínimos de qualidade. Além disso, essas organizações, para sobreviver nesse contexto dinâmico, devem ter bem estruturado seu planejamento estratégico, permitindo a retenção e valorização de seus talentos humanos, propiciando uma gestão compartilhada, em especial, o que tange ao segmento da comunicação organizacional.

Dessa forma, é pertinente destacar também que a comunicação é característica marcante dos seres humanos podendo se expressar de múltiplas formas e usando diversos elementos que demandam interpretações e re-interpretações (Scroferneker, 2016). Este contexto torna complexo o processo de comunicar e pode ocasionar distorções nas mensagens (Souza, Ferreira & Viana, 2015). Diante de tal premissa, Kunsch (2016:38) assim contextualiza:

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Ela precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo nesse âmbito as organizações.

Nesse contexto, a comunicação é fator de destaque nas organizações, já que pode influenciar diretamente nos resultados, bem como, o alcance dos objetivos e metas, assim como de quem é detentor da informação acaba tendo vantagem competitiva no mercado exercendo uma relação de poder sobre a concorrência. Isso quer dizer que as organizações contemporâneas se encontram em um ambiente dinâmico e concorrente, regido por informações e tecnologias, acentuando-se o interesse dos pesquisadores sobre a comunicação organizacional (Fontanillas, Palmieri & Oliveira, 2008).

Desse modo, o trabalho de comunicação das empresas deve ter foco alinhado ao planejamento estratégico organizacional (Fontanillas, Palmieri & Oliveira, 2008; Kunsch, 2016), no qual será consonante à sua missão, visão, valores e objetivos. Assim, o trabalho da comunicação organizacional deve ser visualizado como um sistema aberto que interage tanto com os agentes internos da organização, quanto outras partes interessadas localizadas fora dela, ou seja, a comunicação efetiva – dentro da organização com seus colaboradores e fora dela com seus clientes, dentre outros – é peça fundamental para o alcance dos objetivos predefinidos da instituição. Fontanillas *et al.* (2008) afirma que a comunicação nas empresas é um instrumento de transparência, diálogo e negociação que possibilita a integração entre seus *stakeholders*, as partes interessadas, sendo a informação um fator de produtividade e competitividade.

Logo, as estratégias de comunicação devem ter foco alinhado ao planejamento estratégico organizacional, nas quais serão consonantes à missão, visão, valores e objetivos da organização. Para tal, é essencial a elaboração de um planejamento da comunicação, voltado tanto para o público

externo, quanto para o interno, onde serão detalhadas ações que buscam a eficiência, eficácia e efetividade nos resultados.

Destarte, se a comunicação organizacional se torna um processo mais abrangente, preocupando-se com variáveis macro ambientais, tem-se que a comunicação interna, ou intraorganizacional, é direcionada aos colaboradores da organização, promovendo o fluxo de informações, diálogos e experiências que possibilita a operacionalização dos processos organizacionais (Fontanillas, Palmieri & Oliveira, 2008). Já segundo Kunsch (2018), a comunicação interna é o diálogo estabelecido com os colaboradores, possibilitando uma comunhão de ideias, exigindo seriedade em sua gestão.

Tendo em vista a importância da gestão da comunicação interna de forma integrada com os demais setores da organização, além de ser estratégia que poderá garantir o alcance dos objetivos pré-definidos no planejamento estratégico, verifica-se a necessidade da construção de uma análise que se volta para esse tipo de comunicação em uma organização.

Assim, o estudo da comunicação interna é passo fundamental para a construção de um planejamento integrado de comunicação sólido, coerente e pautado na realidade, possibilitando maior margem de acertos e êxito em sua execução, e é neste contexto que este trabalho se estruturou, iniciando a discussão sobre a efetividade da comunicação interna na Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA), órgão descentralizado do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Destarte, tem-se como questionamento central da pesquisa a seguinte indagação: a comunicação interna da SFA-MA vem se mostrando efetiva como estratégia organizacional, tomando como vetor o seu informativo institucional (Intercom Maranhão)?

Para tanto, foi conveniente lançar mão de alguns questionamentos, no sentido de entendê-lo, levando em consideração o contexto complexo já citado, no qual se encontram as organizações contemporâneas, pautado no objetivo da presente pesquisa. Para tal, foram necessárias as seguintes questões norteadoras: Como funciona a SFA-MA? Como a comunicação interna da SFA-MA trabalha? Quais os principais veículos de comunicação interna utilizados na SFA-MA? Qual a percepção dos colaboradores acerca do informativo institucional? A comunicação intraorganizacional tem se mostrado efetiva a partir do Intercom Maranhão?

Sendo assim, para responder tais questionamentos, faz-se o uso da seguinte hipótese: existem ruídos na comunicação interna da SFA-MA apesar de haver satisfação com o informativo institucional. Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo geral: avaliar a estratégia de comunicação interna da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão por meio da análise da percepção dos colaboradores acerca do informativo institucional (Intercom Maranhão). Para tanto, foi necessário discutir os conceitos de comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e da relação destes com a gestão pública para subsidiar a avaliação da comunicação interna como estratégia organizacional na Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão - SFA-MA; além de descrever a estrutura, história, competências e desafios no mercado da SFA-MA; analisar as ações

da comunicação interna na SFA-MA com foco no informativo institucional; e por fim, analisar a percepção dos colaboradores quanto ao informativo institucional da SFA-MA.

Considerando tudo aqui exposto, o presente estudo se enquadra na linha 3 das orientações de trabalho de conclusão de curso, Gestão de Organizações Públicas, já que objetiva conceituar, caracterizar e analisar as organizações públicas a fim de ampliar a compreensão teórica acerca de sua estruturação e funcionamento, desenvolver repertório teórico próprio que auxilie e dê suporte à ação dos gestores públicos em sua atividade cotidiana, classificado ainda na modalidade “Estudo de Caso”.

Tal pesquisa se destaca tendo em vista que a preocupação com esse segmento é altamente justificável, pois a comunicação intraorganizacional é considerada importante para que as empresas busquem um diferencial no mercado de trabalho, com isso, a valorização dos funcionários torna-se intensa para que sejam atingidos os objetivos e principalmente, na construção de relacionamentos harmoniosos, fortalecendo as relações com o público interno (Marchiori, 2004).

Por fim, observa-se a relevância do presente estudo haja vista a supracitada importância da comunicação interna para uma organização atingir seus objetivos (Kunsch, 2016). Destarte, ao se analisar a percepção dos colaboradores da SFA-MA acerca do seu informativo institucional, poderá se construir uma análise quanto a efetividade da comunicação interna como estratégia organizacional, propiciando dados para a construção de um planejamento mais concreto e sólido desse tipo de comunicação.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação, seja ela verbal ou não, é uma das características mais marcantes dos seres humanos, possibilitando a diversidade de interação entre os seres envolvidos nesse processo e múltiplas interpretações das mensagens enviadas, tornando-se um sistema complexo de entradas (*inputs*), saídas (*outputs*) e retroalimentação (*feedback*). Bordenave (2004:19) resume a comunicação como “uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social”.

Desse modo, o autor ainda contextualiza:

Assim como cresce e desenvolve uma grande árvore, a comunicação evoluiu de uma pequena semente – a associação inicial entre um signo e um objeto – para formar linguagens e inventar meios que vencessem o tempo e a distância, ramificando-se em sistemas e instituições até cobrir o mundo com seus ramos. E não contente em cobrir o mundo, a grande árvore já começou a lançar seus brotos a procura das estrelas (Bordenave, 2004:23).

O autor se refere ao processo evolutivo da comunicação frente à própria história da humanidade, analisando deste os primórdios na figura do homem pré-histórico – em que este se comunicava através de gestos, grunhidos, sons e pinturas rupestres – até os dias atuais com o

advento das tecnologias da comunicação – como, por exemplo, a Internet – dinamizando a sociedade contemporânea e proporcionando uma velocidade nunca vista antes no mundo.

Robbins & Coulter (1998 *apud* Larentis, 2009:81) dizem que a comunicação “envolve a transferência de significado”. Segundo os autores, justamente com essa transferência de comunicação deve estar inserida também a compreensão. Desse modo, em uma comunicação eficaz, a ideia percebida pelo receptor deve ser exatamente igual a que foi concebida pelo emissor.

Já para França (2001:11), a comunicação é um “processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica”. Logo, uma comunicação eficaz aconteça, o processo exige a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem, pois a comunicação é considerada como um fluxo, no qual a mensagem é repassada de um emissor a um receptor, sendo codificada e passada através de um canal de comunicação, que é compreendida e transformada em informação pelo receptor (França, 2010).

A partir de todas as referências aqui expostas, analisa-se que o processo de comunicação é complexo, formado por componentes e estágios que, por sua vez, se não forem bem trabalhados podem trazer insucesso na tentativa de se comunicar. Logo, muitos autores se dedicaram a estudar de forma minuciosa a comunicação no mundo empresarial haja vista suas particularidades e importância no mundo corporativo.

Como a comunicação é um fator muito relevante dentro e fora das organizações, tornando-se aspecto estratégico que pode garantir o sucesso do empreendimento, muitos autores se dedicam a estudar a comunicação organizacional. Segundo Cruz (2010), a comunicação encontra-se presente em todas as formas de cooperação e relação social dos indivíduos, inclusive no âmbito das organizações, reconhecidas como espaços de comunicação.

Atualmente, na perspectiva empresarial, a comunicação pode ser caracterizada como sendo a transmissão de ideias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade (Castro & Serafim, 2013). Já Pimenta (2010) ressalta que o principal objetivo da comunicação empresarial é que suas atividades sejam articuladas como um planejamento estratégico da organização.

Kunsck (2003) afirma que a comunicação empresarial ou organizacional é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de Relações Públicas, Jornalismo, Assessoria de Imprensa, Lobby, Propaganda, Promoções, Endomarketing e Marketing. O público a que se destina pode ser dividido em: externo - sociedade de um modo geral; e interno, que são os colaboradores da empresa: funcionários, fornecedores e parceiros. A autora ainda complementa dizendo que:

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a

comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os elementos constitutivos. (Kunsch, 2018:17).

Todos os autores destacam o papel da comunicação nesse novo cenário mundial, modificado pela globalização, onde Reis & Baldessar (2021) colabora, ressaltando a relevância da comunicação organizacional como fundamental já que gera credibilidade e confiança, além de estimular posturas interativas, criando um espírito de pertencimento e clima favorável para o desenvolvimento da organização como um todo.

Nas organizações, a comunicação é usada de variadas formas podendo ser considerada como um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. Em paralelo, também podem exercer função expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes (Torquato, 2013).

Reis & Baldessar (2021), Torquato (2013) e Kunsch (2018) destacam que as empresas devem se posicionar, e principalmente planejar e pensar estrategicamente a sua comunicação, ou seja, as ações não podem ser isoladas. Elas precisam gerir veículos comunicacionais a partir de uma integração e/ou conexão com a análise ambiental e também, mediante as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

De acordo com a autora, analisa-se que existe a necessidade da compreensão da comunicação como um sistema aberto que interage tanto com os agentes internos da organização, quanto outras partes interessadas localizadas fora dela, sendo pertinente o alinhamento dessa concepção com a escola sistêmica. Logo, a comunicação efetiva dentro da organização com seus colaboradores e fora dela com seus clientes, dentre outros, é peça fundamental para o alcance dos objetivos propostos, propiciando efetividade.

Comunicação e efetividade organizacional

No estudo das teorias organizacionais, a efetividade organizacional é um dos temas de interesse central, apesar das diversas abordagens e da falta de consenso entre os autores quanto à sua definição (Fernandes; *et al.*, 2007). A proposta elaborada por Tenório baseada no modelo da “Ecologia das Populações” (Prado, Costa & Gileá, 2021), define efetividade como a capacidade das organizações atenderem às expectativas da sociedade. Nesse sentido, os objetivos da empresa devem ser estabelecidos de acordo com as necessidades do seu público alvo.

A efetividade organizacional relaciona-se com a capacidade das organizações diminuírem as incertezas e ambiguidades de suas atividades. Incerteza é a diferença entre a quantidade de informação requerida e a quantidade de informação possuída pela empresa para realizar determinada atividade. Já a ambiguidade é a existência de múltiplas e/ou conflitantes interpretações a respeito de um problema, em que não se possui certeza a respeito de como caracterizá-lo nem de como solucioná-lo (Costa & Oliveira, 2020).

Diante disso, a comunicação organizacional é responsável pelas trocas de informações em ambientes gerenciais, orientados por objetivos, e busca reduzir a ambiguidade e a incerteza,

promovendo para as pessoas envolvidas o compartilhamento das interpretações corretas sobre determinado assunto, contribuindo com a capacidade da empresa ser mais efetiva (Costa & Oliveira, 2020). Segundo Chaves *et al.* (2006), a área de comunicações é fundamental para o acompanhamento das demais áreas de gerenciamento, pois emite informações para todos os interessados e participantes. Uma pesquisa feita para o *Construction Industry Institute* (CII) dos Estados Unidos demonstrou que a execução de projetos bem-sucedidos tem relação direta com a boa comunicação (Chaves *et al.*, 2006).

Em uma perspectiva contemporânea, o que se observa é um aumento da competitividade devido ao avanço tecnológico. Este movimento força as organizações a agregarem valor ao seu capital humano. Assim, buscam-se estratégias mais efetivas de gestão, e a comunicação organizacional é peça-chave para consecução dos objetivos traçados. Nesse sentido, a comunicação organizacional deve ser considerada uma estratégia de gestão, dada sua importância para a execução do planejamento estratégico e o comprometimento dos colaboradores e gestores, além de facilitar o processo de tomada de decisões (Oliveira; *et al.*, 2018).

Desse modo, considerando as mudanças nas estruturas de mercado, prevalecem as organizações em rede, onde os funcionários estão bem informados e se comunicam adequadamente. As estratégias neste sentido potencializam a força humana e alinham os indivíduos aos processos e objetivos da empresa, pois, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis pelo sucesso organizacional (Tiburcio & Santana, 2014). Esses conceitos podem ser aplicados tanto às organizações de natureza privada, quanto às organizações de natureza pública. As primeiras traduzindo efetividade em lucros e maximização de resultados, as segundas aplicando definição de efetividade em seu sentido mais prático, ou seja, atendimento de expectativas sociais.

Comunicação e gestão pública

Considerando a importância da comunicação para a garantia da efetividade organizacional e tendo em vista sua aplicação em qualquer tipo de organização, esta seção aborda aspectos de comunicação relacionados às organizações públicas, uma vez que este estudo foi realizado na Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA), organização federal de natureza pública.

O processo de comunicação no setor público tem um impacto bem mais amplo do ponto de vista social. Tal impacto rompe a barreira do mero alcance dos objetivos internos e alcança diretamente o cidadão, beneficiário dos serviços públicos prestados por estas organizações. No cenário externo, a comunicação praticada pelos órgãos públicos é um instrumento de fortalecimento da esfera pública e dos mecanismos de democratização e participação cidadã (Novelli, 2006).

Essa participação da sociedade só será possível se a população receber informações dos órgãos públicos para controle e acompanhamento das ações. Reside aqui a importância da boa comunicação pública para a efetividade desse tipo de organização, pois a participação ativa da sociedade contribui para que políticas públicas sejam apoiadas ou ao menos compreendidas pelo público, com fins a contribuir para a sua efetivação (Silva, Justo & Roberta, 2022).

Assim, adoção de ferramentas de comunicação pública deve partir de uma análise social considerando os diversos aspectos que influenciam a aprovação ou rejeição da sociedade, como a cultura local, as regras e normas, a liderança política, os fatores sociais e econômicos (Mabel *et al.*, 2011). Essa análise potencializa a estratégia comunicativa adotada e produz maior sensibilização social (Borges, Lessa & Oliveira, 2014).

Nessa perspectiva, Pinto, Rocha & Mallmann (2018) apresentam um estudo de implementação da ferramenta *blog* pelas Equipes de Saúde da Família como ferramenta de comunicação e informação em saúde para os gestores, profissionais de saúde e população no Rio de Janeiro. A ferramenta obteve aproximadamente sete milhões de acessos no período estudado. O texto propõe também estudos de quais são as predisposições dos usuários, trabalhadores e gestores a respeito dos canais de interação e comunicação pública.

Levando em consideração o cenário interno das instituições públicas, vale destacar que parte significativa das organizações públicas ainda possuem estruturas tradicionais, o que dificulta a promoção e aceitação de mudanças (Santos, 2019). Assim, mesmo a comunicação interna tende a ser avaliada como mudança pelos servidores quando utilizada como ferramenta de gerenciamento, pois é estratégia relativamente recente na realidade dos órgãos públicos (Reinaldo *et al.*, 2010).

Logo, conclui-se que existe relativa dificuldade de se implantar ferramentas de comunicação no cenário interno nas organizações públicas. É preciso que uma etapa de diagnóstico seja realizada com estudos das condições culturais, das relações e práticas de trabalho. A escolha das ferramentas de comunicação organizacional depende da maneira como cada um dos diferentes usuários lidará com os mecanismos, porque são as interpretações dos usuários que determinam os efeitos das tecnologias na prática e não as suas características técnicas (Da Silva & Mello, 2013). É justamente nesta perspectiva que reside a relevância deste trabalho que tem como objetivo de avaliar a estratégia de comunicação interna da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão por meio da análise da percepção dos colaboradores acerca do informativo institucional (Intercom Maranhão).

Comunicação interna

Dentro de uma organização, são múltiplas as possibilidades de comunicação. Contudo, a comunicação interna merece destaque haja vista que sua função principal é dar ciência aos colaboradores da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização. Desse modo, ela torna-se ferramenta que possibilitará o alcance do sucesso organizacional. Para Lemos (2011:155-156), a comunicação interna é:

Uma parte da comunicação organizacional. Dirige-se a um público estratégico essencial das organizações: seus colaboradores. Ligados à empresa por vínculos de trabalho, afetam ou são afetados por ela enquanto perseguem sua missão e objetivos. A comunicação interna, mais ampla que a comunicação administrativa, deve ser planejada e é, intrinsecamente, dirigida.

À luz de Tavares (2010:15), “a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno”. Destarte, o autor entende como comunicação interna, a comunicação existente entre departamentos, órgãos e unidades; entre pessoas dos mesmos departamentos, órgão e unidades; comunicação entre chefias; comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Em contraponto a Tavares (2010), Marchiori (2006:207) informa que:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informação via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Marchiori (2006) define a comunicação interna de forma mais ampla e menos generalista, abrangendo toda a comunicação administrativa na organização, em aspectos formais e informais, incumbindo-lhe de manter latente a sua identidade. Na mesma linha de pensamento, Kunsck (2018) assim contextualiza a comunicação interna como uma circulação normal que perpassa por diversos setores da empresa, de maneira que funcione a comunicação.

A partir do pensamento de Kunsck (2018), verifica-se a nova roupagem da comunicação interna nas organizações, sendo ferramenta da disseminação do conhecimento, além de ocupar posição estratégica. Com esse novo perfil, a comunicação interna deve ser planejada, dirigida, controlada e avaliada, de forma tempestiva e frequente, sendo a elaboração de um diagnóstico um caminho sensato para se ter noção do cenário no qual ela está inserida.

A comunicação interna contemporânea é complexa e abrangente em muitos aspectos. Na revolução dinâmica que se vem experimentando dia a dia, a comunicação interna deve considerar três grandes fundamentos: orientar-se para o cidadão nas organizações, estando atenta à ambiência em que se dá, quer interna, quer externa; promover o conhecimento sobre a cultura organizacional e o envolvimento das lideranças com o planejamento e a disseminação das mensagens; ser ágil, verdadeira e parte de um sistema de comunicação integrada. Só assim ajudará as organizações a alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, oferecerá ao público interno a possibilidade de também alcançar seus próprios objetivos (Lemos, 2011:156).

Nessa perspectiva, percebe-se que Marchiori (2006), Kunsch (2018) e Lemos (2011) concordam entre si acerca da definição moderna da Comunicação Interna nas organizações. Analisa-se que através dessas variadas referências, podem-se encontrar inúmeras terminologias e definições para esse termo, como por exemplo, Endomarketing ou Marketing Interno. Contudo, ainda há uma dificuldade por parte das organizações de perceberem a função estratégica da Comunicação Interna para a geração de resultados (Clemen, 2005).

Nesse ensejo, Torquato (2013) diz que a missão básica da Comunicação Interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propiciando o cumprimento de metas estratégicas da organização, crescimento das atividades e serviços, e expansão de suas linhas de produtos. Atualmente, a preocupação com esse segmento é altamente justificável, tendo em vista o que cita Torquato (2013), pois a Comunicação Interna é considerada importante, já que as empresas buscam um diferencial no mercado de trabalho, com isso, a valorização dos funcionários torna-se intensa para que sejam atingidos os objetivos e principalmente, na construção de relacionamentos harmoniosos, fortalecendo as relações com o público interno (Marchiori, 2004).

De acordo com Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os funcionários da organização. Por fim, a luz de tudo que já foi exposto, analisa-se a relevância da comunicação interna para uma organização, não sendo diferente para a Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA), tornando-se pertinente a pesquisa aqui apresentada.

OBJETO DE ESTUDO

A Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA) é uma unidade descentralizada do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no Estado do Maranhão, instituída através do Decreto Federal nº 5.351, de 21 de janeiro de 2005, publicado no Diário Oficial da União em 24 de janeiro de 2005, e regulamentada organicamente pela Portaria nº 561, de 11 de abril de 2018, publicada no Diário Oficial da União em 13 de abril de 2018. É responsável por executar e acompanhar atividades de: defesa sanitária, inspeção, classificação e fiscalização agropecuária; fomento e desenvolvimento agropecuário e da heveicultura (cultivo da seringueira para a extração do látex-elastômero para a fabricação de borracha natural); assistência técnica e extensão rural; infraestrutura rural, cooperativismo e associativismo rural, dentre outras competências (Brasil, 2018).

A SFA-MA é administrada pela figura do seu Superintendente. Diretamente subordinadas ao Gabinete da Superintendência estão as Seções de Planejamento e Acompanhamento (SEPA) e de Apoio Operacional e Divulgação (SAOD). Na área fim está a Divisão de Política, Promoção e Desenvolvimento Agropecuário (DPDAG), que tem como subordinado o Núcleo de Suporte Agropecuário (NuSAG). Na mesma área fim, encontra-se a Divisão de Defesa Agropecuária (DDA), na qual tem diversos serviços subordinados, tais como: Serviço de Inspeção e Saúde Animal (SISA), Serviço de Inspeção, Fiscalização e Sanidade Vegetal (SIFISV), e Unidade de Vigilância

Agropecuária no Maranhão (UVAGRO-MA), localizada no Porto do Itaqui. Já na área meio, ou seja, de apoio, encontra-se o Serviço de Apoio Administrativo (SAD), responsável pelo acompanhamento das Seções de Gestão de Pessoas (SGP), de Execução Orçamentária e Financeira (SEOF) e de Atividades Gerais (SAG). Esta última seção tem vários setores subordinados a saber: Setor de Manutenção Predial (SMAP); de Compras e Contratos (SCC); de Material e Patrimônio (SMP); de Protocolo (SPR); e de Transporte (STR).

Destarte, a instituição estudada tem como missão “promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária e a segurança e a competitividade dos seus produtores”. Já sua atual visão é “ser uma instituição moderna e ágil, que promova o fortalecimento dos produtores rurais e a qualidade dos produtos agropecuários até 2019” (Brasil, 2019).

Por fim, os colaboradores da SFA-MA devem ser orientados pelos seguintes valores organizacionais: comprometimento; eficiência e eficácia; estratégia; ética; foco no cliente; inovação; liderança; organização; respeito; trabalho em equipe; e transparência (Brasil, 2019).

METODOLOGIA

A pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas. Desse modo, a pesquisa é a atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade. Para Gil (2007:42), “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e visa à produção de conhecimento novo”.

À luz de Vergara (2008), a presente pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como *descritiva*, já que objetiva expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Já quanto aos meios, ela é *bibliográfica* haja vista que é um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral; contudo, também é *documental*, pois se utilizará de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, etc. (Gil, 2007); ainda, caracteriza-se como *estudo de caso*, já que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Yin, 2015).

Segundo Gil (2007), quanto ao ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa apresenta tanto características *quantitativas*, pois considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los; quanto aspectos *qualitativos*, já que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

É pertinente também salientar que definir a população e a população amostral foi outra etapa necessária para a boa execução desta pesquisa. Vergara (2008) afirma que população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão estudadas, neste caso, todos os colaboradores

da Superintendência, Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão (SFA-MA). Já a população amostral, também segundo Vergara (2008), é uma parte do universo, e pode ser classificada em dois tipos: probabilística e não probabilística. Nesta pesquisa, a amostra foi não probabilística por acessibilidade, ou seja, selecionada pela facilidade de acesso a eles.

Destarte, segundo informações cedidas pela Seção de Gestão de Pessoas da SFA-MA, a mesma possui, atualmente, 99 (noventa e nove) colaboradores. Levando em consideração este dado, foram aplicados 80 (oitenta) questionários, em meados de fevereiro de 2019, equivalente a 80,8% do universo. Com esse número de questionários aplicados, chegou-se ao intervalo de confiança de 95%, já que se passou de 79 respondentes, sendo seus resultados satisfatórios tendo em vista o que diz Marconi e Lakatos (2012), que admitem um nível de significância em uma pesquisa a partir de 90%.

Optou-se como técnica de coleta de dados pela aplicação de questionários, pois este instrumento foi o que melhor se adaptava ao objetivo da pesquisa. Dencker (2007:142) diz que “a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada”. Contudo, a autora ressalta que o uso do questionário como ferramenta de coleta de dados pode trazer algumas desvantagens, tais como: poderá ser difícil motivar os inquiridos a responder ao questionário, normalmente, originando muita ausência de respostas, o que será particularmente verdade quando o tipo de questões não tem utilidade ou algum tipo de relação com o inquirido; se houver alguma dúvida no preenchimento do questionário, não haverá hipótese de esclarecimento; não possibilita a introdução de dados suplementares, a não ser que se recorra a outras técnicas de coleta de dados; e quando se utilizam perguntas abertas, poderá haver alguma superficialidade nas respostas.

Contudo, mesmo considerando as observações de Dencker (2007) quanto às limitações do uso do questionário como ferramenta de coleta de dados, analisa-se que esse instrumental foi o mais adequado ao objetivo da pesquisa, levando em consideração o universo e espaço amostral. Mesmo com tais limitações dessa técnica, os objetivos foram alcançados e não ocorreram problemas na coleta de dados.

O questionário, ferramenta de coleta de dados desta pesquisa, foi estruturado em dois módulos: o primeiro, que objetivou a caracterização do respondente, no caso os colaboradores da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão. Nesse primeiro módulo, foram colhidos dados sobre o sexo, idade, tempo de serviço, cargo e lotação dos respondentes. Já o segundo módulo objetivou avaliar o informativo institucional a partir da percepção dos seus colaboradores. Desse modo, cada respondente assinalou entre as alternativas: Muito satisfeito, Satisfeito, Pouco satisfeito, Insatisfeito ou Não se aplica, esta última em situações nas quais o respondente não conhecia o veículo em questão ou não tinha acesso a tal meio ou conhecia, mas não tinha condições de avaliar tal veículo. Ao final desse módulo, foi disponibilizado ainda um espaço para o respondente escrever algum comentário se assim desejasse.

A etapa a organização dos dados, na qual se iniciou a sua separação e sistematização; e posteriormente, fase de análise, que consistiu no tratamento dos dados obtidos, onde se chegou as considerações expostas neste trabalho.

DIAGNÓSTICO

Tendo em vista a importância da gestão da Comunicação Interna de forma integrada com os demais setores da empresa, além de ser uma estratégia que poderá garantir o alcance dos objetivos predefinidos no planejamento estratégico, verifica-se a necessidade da construção de um diagnóstico que se volte para esse tipo de comunicação em uma organização. Esse pensamento está de acordo com quem afirmam Marchiori (2006), Kunsch (2003) e Lemos (2011).

Todavia, é pertinente saber o real significado da palavra diagnóstico. À luz de Oliveira (2006), o diagnóstico é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar as condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável que o atual.

Para Santos (2019) o diagnóstico é conceituado como um conjunto de proposições que se formulam sobre o estado contemporâneo de uma organização. Trata-se de uma inferência não comprovada, elaborada a partir de informações previamente coletadas. Já Teobaldo (*apud* Kunsch, 2003:83) define o diagnóstico como “método de levantamento e análise do desempenho de uma empresa ou instituição, interna e externamente, de modo a facilitar a tomada de decisão”.

Assim, percebe-se que um diagnóstico bem elaborado não foca somente nos resultados desejados, mas também identifica os entraves que devem ser sobrepujados para o alcance dos fins propostos pela organização (Newman *apud* Kunsch, 2003). Desse modo, analisa-se que o diagnóstico, portanto, consiste na formulação de suas estruturas de referência, intimamente interligadas, sobre o estado presente, e outra voltada para ação futura.

A elaboração de um diagnóstico da Comunicação Interna é passo fundamental para a construção de um planejamento integrado de comunicação sólido, coerente e pautado na realidade, possibilitando maior margem de acertos e êxito em sua execução. Com base neste fato, Kunsch (2018) acredita que esta etapa do diagnóstico é necessária, pois busca detectar alguns problemas que dizem respeito às áreas da comunicação e relações públicas.

Em suma, a ideia de um diagnóstico está relacionada a um levantamento de dados que subsidiarão um “retrato” da organização, neste caso, um “desenho” da real situação da Comunicação Interna em relação ao seu informativo, no âmbito da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão. Depois de terminado o diagnóstico, é possível se pensar na elaboração de um planejamento que mitigará os pontos a melhorar, aumentando a efetividade nas ações da Comunicação Interna na SFA-MA.

Destarte, o presente estudo foi elaborado a partir de um instrumental, o questionário, que possibilitou a coleta de dados. A amostra da pesquisa foi de 80,8% em relação ao universo, colaboradores da SFA-MA, sendo expostos os resultados a seguir.

A primeira questão abordou sobre o sexo dos respondentes, dos quais 51 colaboradores da SFA-MA são do sexo masculino, equivalente a 64%, e outros 29 são do sexo feminino, representando 36%.

Já o segundo item da pesquisa, questionou em que faixa etária se encontravam os respondentes, sendo que se constatou que: 10 deles têm idade entre 18 a 30 anos, o que equivale a

12%; outros 10 têm entre 31 e 40 anos, o que representa 13%; outros 11 colaboradores estão na faixa de idade entre 41 e 50 anos, o que significa 14% da amostra; 21 deles têm idade entre 51 e 60 anos, representando 26%; e por fim, a maioria, equivalente a 35% da amostra, já que 28 colaboradores estão na faixa etária de mais de 60 anos.

Percebe-se que os colaboradores da SFA-MA em sua maioria já estão na meia idade ou já são idosos. Contudo, esse mesmo grupo apresenta perfil com muitos conhecimentos acerca da organização, assim como muitas experiências.

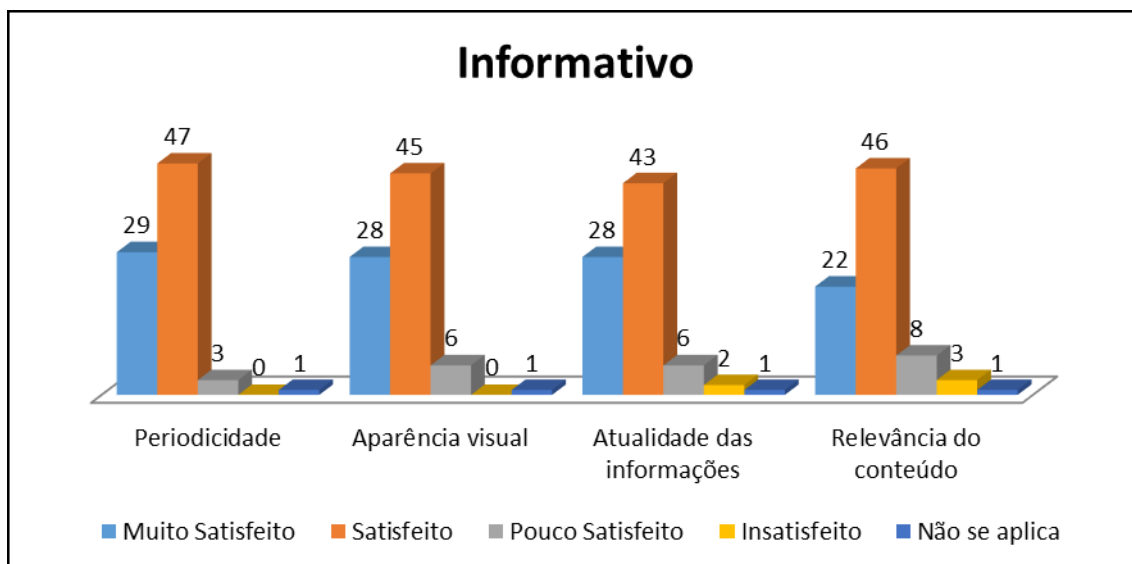
Tem-se que 17 colaboradores da SFA-MA têm entre 1 a 5 anos de serviço naquela organização, o que representa 21% da amostra; já outros 12 possuem de 6 a 10 anos de serviço, o que equivale ao percentual de 15%; somente 6 respondentes têm entre 11 a 15 anos de trabalho, representando 8%; nenhum colaborador da amostra disse que tinha entre 16 e 20 anos de serviço na SFA-MA; e 45 respondentes afirmaram ter mais de 20 anos de trabalho naquela Superintendência, equivalente a 56% da amostra.

Já a quarta questão perguntou sobre o cargo que o colaborador ocupa na SFA-MA, sendo encontradas as seguintes frequências: 27 são Fiscais Federais Agropecuários, correspondendo a 34% da amostra; outros 7 são Agentes de Inspeção, o que equivale a 9%; outros 3 são Agentes Agropecuários, o que representa 4%; 19 colaboradores são Agentes Administrativos, equivalendo a um percentual de 24%; 1 é economista, o que corresponde a 1%; outros 2 são Técnicos de Nível Superior, representando 2% da amostra; 4 são estagiários, o que equivale a 5%; outros 6 são terceirizados, o que representa 7% da parte amostral; e por fim, 11 colaboradores assinalaram a alternativa “outro”, representando 14% da amostra. Estes 11 colaboradores têm cargos como Mecânico, Assistente Administrativo, Agente de Portaria, Auxiliar Operacional e Agente de Vigilância.

Na pergunta seguinte, foi questionado sobre a lotação, ou seja, área de atuação do colaborador, sendo que se constatou que: 43 respondentes trabalham na área finalística da organização, denominada também de área técnica, o que corresponde a 54% da amostra; e outros 37 atuam na área meio, conhecida também com área administrativa, o que representa 46% de todos os respondentes.

O Módulo II do instrumental, que objetivou levantar a percepção dos colaboradores da SFA-MA quando ao informativo institucional, é justificável já que a satisfação do colaborador quanto ao trabalho da Comunicação Interna e seus veículos é relevante, sendo pertinente a sua mensuração de forma frequente. Desse modo, a sexta questão abordou sobre o grau de satisfação dos respondentes quanto ao Informativo da SFA-MA, chamado Intercom Maranhão, em relação aos seguintes critérios: periodicidade, aparência visual, atualidade das informações e relevância do conteúdo. Como resultado, a maioria dos respondentes se mostrou Satisfeito em relação a todos os critérios avaliados do Informativo, conforme visto no gráfico 6. Com segunda maior frequência de respostas, tem-se o grau Muito satisfeito. As alternativas Pouco satisfeito, Insatisfeito e Não se aplica apareceram com frequências mínimas ou quase nulas, demonstradas no gráfico 1:

Gráfico 1 –
Intercom Maranhão (Informativo)



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

De forma detalhada, em relação ao Intercom Maranhão, foram encontradas as seguintes frequências nessa questão: quanto à periodicidade, 29 colaboradores estão Muito satisfeitos, outros 47 estão Satisfeitos, outros 3 estão Pouco satisfeitos, nenhum está Insatisfeito e 1 assinalou a alternativa Não se aplica; quanto a aparência visual, 28 respondentes estão Muito satisfeitos, outros 45 estão Satisfeitos, outros 6 estão Pouco satisfeitos, nenhum está Insatisfeito e 1 marcou a alternativa Não se aplica; quanto ao critério atualidade das informações, 28 responderam que estão Muito satisfeitos, outros 43 estão Satisfeitos, outros 6 estão Pouco satisfeitos, 2 estão Insatisfeitos e 1 assinalou a alternativa Não se aplica; e por fim, em relação à relevância do conteúdo, 22 respondentes afirmaram estar Muito satisfeitos, outros 46 estão Satisfeitos, outros 8 estão Pouco satisfeitos, 3 estão Insatisfeitos e 1 assinalou a alternativa Não se aplica.

Com base nesses dados, percebe-se, em relação à população amostral, que no mínimo 53,75% dos respondentes estão satisfeitos com a periodicidade, aparência visual, atualidades das informações e relevância do conteúdo do Intercom Maranhão. E somente no máximo 3,75% estão insatisfeitos com algum desses critérios. Essa conclusão é positiva para a Comunicação Interna da SFA-MA, tendo em vista o que já foi elencado por diversos autores quanto as características e importância dos Informativos dentro de uma organização.

Na última questão foi reservado um espaço de comentários para os respondentes da pesquisa. Após a tabulação dos dados e agrupamento das respostas, foram encontradas as seguintes frequências: 8 colaboradores fizeram elogios ao trabalho da Comunicação Interna da SFA-MA e sua equipe; 1 respondente disse que às vezes as informações chegam expiradas, ou próximas de expirar por meio do Informativos; 3 colaboradores fizeram queixa a respeito de notícias e influências relacionadas à política no Informativo da SFA-MA; outros 5 solicitaram maior destaque para as ações e trabalho da área finalística (técnica) no Informativo; outro colaborador solicitou maior interação da Comunicação Interna com todas as áreas da SFA-MA; um respondente pediu mais informações para a área administrativa no Informativo; e 3 colaboradores criticaram, o que, segundo eles, seria conteúdo autopromocional, encontrado no Intercom Maranhão.

Por fim, tendo em vista todos os dados e análises aqui expostos no presente diagnóstico, percebe-se que a hipótese que os colaboradores da SFA-MA estão satisfeitos com o Intercom Maranhão é verdadeira, embora existam ruídos. Contudo, mesmo com o percentual significativo de satisfação entre os respondentes da pesquisa, sempre é necessária uma avaliação e planejamento para melhorar as ações e corrigir entropias no processo. Desse modo, a partir das informações e comentários colhidos, sugere-se um plano operacional com ações pontuais para a Comunicação Interna da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão.

PLANO DE AÇÃO

Para a construção do Plano de Ação foi utilizada a ferramenta conhecida com 5W3H, que é uma técnica de levantamento global recomendada para todas as etapas da análise e melhoria de processos. O nome 5W3H deriva de oito perguntas em inglês. São elas: *Who*, *Where*, *Why*, *What*, *When*, *How*, *How much* e *How many*. Assim, refere-se às perguntas Quem, Onde, Por que, O que, Quando, Como, Quanto custa e Quantos. Esta técnica pode ser utilizada tanto para análise de processos quanto para o planejamento de melhorias e é a forma mais simples para elaboração de um Plano de Ação.

Segundo Marshall Junior (2010), a 5W3H costuma ser usada no mapeamento e padronização de processos e estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, facilitando o gerenciamento e a compreensão através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. Logo, foram elencados em uma tabela (próxima página): o que será realizado, por que será feito, onde será executado, quando será realizado, quem será o responsável, como será feito, quanto custará e o quanto será feito (indicador).

Tais sugestões visam à melhoria do desempenho do trabalho da Comunicação Interna na Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão, assim como a manutenção da satisfação dos colaboradores desta organização ou ainda, a melhoria desse nível de satisfação, fazendo com que aquele setor da empresa possa contribuir ainda mais para o alcance da missão, visão e objetivos estratégicos da SFA-MA, além de estar exercendo de forma eficaz as funções que são intrínsecas a Comunicação Interna, já expostas por diversas referências no decorrer do presente trabalho.

Por fim, acredita-se que o sucesso organizacional está justamente no processo cíclico de planejamento, execução, direção, controle e avaliação. Mesmo como um nível de satisfação considerável entre os seus colaboradores, em relação ao Intercom Maranhão utilizado pela Comunicação Interna, a Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão não se pode deixar acomodar, sendo pertinente a elaboração de um planejamento flexível, coerente, viável e que atenda às necessidades do seu público interno, tendo como parâmetro a melhoria contínua e a satisfação total dos seus colaboradores.

(WHAT) O que será feito?	(WHY) Por que será feito?	(WHERE) Onde será feito?	(WHEN) Quando será feito?	(WHO) Quem fará?	(HOW) Como será feito?	(HOW MUCH) Quanto custará?	(HOW MANY) Quantos? (indicador)
Contratar 1 Jornalista 30 h/semana.	Aumentar o quadro de pessoal da Comunicação Interna com profissional de formação específica.	SFA-MA	Até dezembro de 2019.	Superintendente, Chefe da SAOD e Chefe da SCC.	Licitação	R\$ 21.600,00 por ano.	1 jornalista contratado.
Contratar 1 estagiário de Comunicação Social 20h/semana.	Aumentar o quadro de pessoal (apoio) da Comunicação Interna.	SFA-MA	Até dezembro de 2019.	Superintendente, Chefe da SAOD e Chefe da SGP.	Seleção via CIEE.	R\$ 7.920,00/ano	1 estagiário de Comunicação Social contratado.
Readequar a frequência do Intercom Maranhão para semanal.	Aumentar o número de informativos expedidos, proporcionando mais informação aos colaboradores.	SAOD	Até janeiro de 2020.	Jornalista da SAOD e Chefe da SAOD.	Levantamento de notícias, elaboração e expedição do Informativo semanalmente.	Sem ônus.	1 Informativo por semana.
Contratar 1 gráfica para a impressão de Informativos.	Aumentar o alcance do Informativo junto aos colaboradores.	SFA-MA	Até dezembro de 2019.	Superintendente, Chefe da SAOD e Chefe da SCC.	Licitação	R\$ 8.400,00/ano	1 gráfica contratada; Informativos impressos.
Levantar semanalmente os acontecimentos das áreas administrativa e	Divulgar as principais notícias de todas as áreas no Informativo.	SFA-MA	A partir de agora.	Jornalista da SAOD (quando houver) e Chefe	Reunir com chefes de todas as áreas,	Sem ônus.	Levantamento semanal realizado.

técnica para fins de divulgação interna.				da SAOD.	participar de eventos e solicitar relatórios.		
Criar coluna no Informativo com um texto de autoria do Superintendente da SFA-MA.	Aproximar a gestão de todos os colaboradores da SFA-MA.	SFA-MA	A partir de maio de 2019.	Superintendente da SFA-MA e Chefe da SAOD.	Elaborar texto.	Sem ônus.	Coluna do Superintendente criada no Informativo.
Criar um grupo de trabalho para avaliação do informativo.	Avaliar a Comunicação Interna e escutar o público interno.	SFA-MA.	A partir de maio de 2019.	Representantes de todas as áreas da SFA-MA.	Reunir trimestralmente para fazer a avaliação.	Sem ônus.	Grupo de trabalho criado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação, seja verbal ou não, é uma das características mais marcantes dos seres humanos, possibilitando a diversidade de interação entre os envolvidos nesse processo e as múltiplas interpretações das mensagens enviadas, tornando-se um sistema complexo. Desse modo, o processo de comunicação é uma necessidade latente de todos os seres humanos em um contexto social.

Sendo composto por inúmeros elementos, o processo de comunicação é fator-chave para as organizações na contemporaneidade, pois pode garantir o sucesso ou o fracasso de uma determinada empresa. Nesse contexto, no qual as organizações hoje são obrigadas a serem mais flexíveis, dinâmicas e preocupadas com fatores externos, a comunicação organizacional, também chamada de empresarial ou corporativa, é obrigada a abandonar uma postura mais tradicional, focada em tarefas, adotando uma posição estratégica, pautada em objetivos e metas.

Destarte, há a necessidade das organizações de reverem seus processos e estratégias em busca de sua sobrevivência nessa nova dinâmica ambiental, na qual se encontram. Logo, são fatores-chave para o alcance do sucesso organizacional as pessoas e a comunicação corporativa, sendo esta última essencial para um desempenho satisfatório em mercados cada vez mais competitivos. Assim, a comunicação é um fator muito relevante dentro e fora das organizações, tornando-se aspecto estratégico que pode garantir o sucesso do empreendimento.

Já com foco interno às organizações, como forma de garantir a maior fluidez e eficácia no processo de comunicação, a Comunicação Interna deve estar muito bem estruturada, planejada e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, tornando-se agente de relevância dentro do corpo organizacional. Então, verifica-se a nova roupagem da Comunicação Interna nas organizações, sendo ferramenta da disseminação do conhecimento, além de ocupar posição estratégica. Com este novo perfil, deve ser planejada, dirigida, controlada e avaliada, de forma tempestiva e frequente, sendo a elaboração de um diagnóstico um caminho sensato para se ter noção do cenário no qual ela está inserida.

Logo, a elaboração de um diagnóstico da Comunicação Interna é peça fundamental para se conhecer o cenário onde se encontra desse tipo de comunicação organizacional, além de subsidiar a construção de um planejamento que seja viável, coerente e que atenda as necessidades do público interno da instituição, facilitando a tomada de decisão e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Em suma, a ideia de um diagnóstico está relacionada a um levantamento de dados que subsidiarão um “retrato” da organização, neste caso, um “desenho” da real situação da Comunicação Interna em relação ao seu informativo, no âmbito da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão. Depois de terminado o diagnóstico, é possível se pensar na elaboração de um planejamento que mitigará os pontos a melhorar, aumentando a efetividade nas ações da Comunicação Interna na SFA-MA.

Após a aplicação do instrumental, tabulação e análise dos dados, foi construído o referido diagnóstico da Comunicação Interna na SFA-MA, no qual se constatou que: no mínimo 53,75% dos respondentes da pesquisa estão satisfeitos com a periodicidade, aparência visual, atualidades das informações e relevância do conteúdo do Intercom Maranhão. E somente no máximo 3,75% estão insatisfeitos com algum desses critérios;

Por fim, tendo em vista todos os dados e análises expostas no presente diagnóstico, percebe-se que a hipótese que os colaboradores da SFA-MA estão satisfeitos com o Intercom Maranhão é verdadeira, mas que ainda existem ruídos na comunicação interna, conforme apresentado. Contudo, mesmo com o percentual significativo de satisfação entre os respondentes da pesquisa, sempre é necessária uma avaliação e planejamento para melhorar as ações e corrigir entropias no processo. Desse modo, a partir das informações e comentários colhidos, foi sugerido um plano operacional construído a partir da ferramenta 5W3H, com ações pontuais para a melhoria do informativo da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão.

Destarte, acredita-se que o sucesso organizacional está justamente no processo cíclico de planejamento, execução, direção, controle e avaliação. Mesmo como um nível de satisfação considerável entre os seus colaboradores, em relação ao informativo utilizado pela Comunicação Interna, a SFA-MA não se pode deixar acomodar, sendo pertinente a elaboração de um planejamento flexível, coerente, viável e que atenda às necessidades do seu público interno, tendo como parâmetro a melhoria contínua e a satisfação total dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Bordenave, J. E. D. 2004. *O que é comunicação*. São Paulo: Brasiliense.
- Borges, J; Lessa, B; Oliveira, L. 2014. *O papel dos sites de redes sociais nas estratégias comunicativas de organizações da sociedade civil de Salvador-Bahia-Brasil*. Observatório Journal.
- Brasil. 2019. *Planejamento Estratégico do MAPA*. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico/apresentacao> . Acesso em: 21 jan. 2019.
- Brasil. 2018. *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*. Portaria nº 561, de 11 de abril de 2018. Brasília: MAPA.
- Brasil. 2011. *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento 1860-2010*. Brasília: MAPA/ACS.
- Chaves, L. E.; S. Neto, F. H. da; Carneiro, M. F. 2006. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Costa, E.; Oliveira, T. da S. 2020. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor: jornalismo popular e alternativo*. 22(2). 397-409.
- Cruz, C. M. L. 2010. *A comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional em universidades do Rio Grande do Sul*. 2010. 263 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social).

- Faculdade de Comunicação Social; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
Porto Alegre.
- Daft, R. L.; Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. 32(5), 554-571.
- Da Silva, F. M; Mello, S. P. T. 2013. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*. 2(1), 110 – 127, Jan/Jun.
- Dencker, A. de F. M. 2007. *Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Futura.
- Fernandes, M. N. Barale, R. F.; Santos, T. R. C.; Costa, T. P. A.; Júnior Gomide, S. 2007. Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis*, 7(2), 115-132,.
- França, A. C. L. 2010. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- França, V. V. 2001. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: Hohlfeldt, A.; Martino, L. C.; França, V. V. *Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências*. Petrópolis: Vozes.
- Fontanillas, C. N.; Palmieri, B. R.; Oliveira, J. T. 2008. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o *Empowerment* como fator determinante para desenvolvimento de uma organização. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 2(1), 30-38.
- Gil, A. C. 2007. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. M. K. 2018. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*. 18(33), 13-24.
- Kunsch, M. M. K. 2006. *Planejamento estratégico para a excelência da comunicação*. In: Kunsch, M. M. K (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomas Learning.
- Kunsch, M. M. K. 2016. *A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica*. In: Kunsch, M. M. K. (org). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus.
- Larentis, Fabiano. 2009. *Técnicas de negociação*. Curitiba, PR: IESDE.
- Leite, Q. de A. G. 2006. *A importância da comunicação interna nas organizações*. Disponível em: <<http://www.universia.com.br>>. Acessado em: 20 ago. 2015.
- Lemos, E. 2011. *Comunicação interna como diferencial em relações públicas*. In: Farias, L. A. de. (org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus.
- Mabel, C. G.; Díaz, L. C.; Ortis, L. B. 2011. El blog como herramienta de soporte social para personas con enfermedad Crónica. *Ciencia y Enfermería*. XVIII (3), 137-149.
- Marchiori, M. R. 2004. Mudança cultural e responsabilidade das relações públicas. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1(1), 1-12.

- Marchiori, M. R. 2006. Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: Marchiori, M. R. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão Editora.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. 2012. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas.
- Marshall Junior, I.; Rocha, A. V.; Mota, E. B.; Quintella, O. M. 2010. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV.
- Novelli, A. L. C. R. 2006. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. *Organicom*. 3(4), 74-89
- Oliveira, D. de P. R. de. 2006. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. V. de; Santos, E. R. dos; Silva, K. C. F. da; Brito, L. S. de; Souza, M. C. de; Pizzoni, T. G. P. 2018. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. *Revista Científica da AJES*, 7(13), 1-10.
- Pimenta, M. A. 2010. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Alínea.
- Pinto, L.F.; Rocha, C. M. F.; Mallmann, C. L. 2018. O uso de blogs como ferramenta de apoio à gestão em saúde no nível local. *Ciências da Saúde Coletiva*, 23(10), 3287-3296.
- Scroferneker, C. M. A. 2016. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*. PUCRS, Porto Alegre, 13(31), 47-53.
- Prado, V. J. do; Costa, J. M. S. T.; Gileá, J. 2021. Bahian extrajudicial service organizations in times of syndemia - an analysis from the perspective of population ecology theory. *Research, Society and Development*, [S. I.], 10(2), 1-20.
- Reis, K. L. N.; Baldessar, M. J. 2021. A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Revista Organicom*. 18(37), 126-139.
- Santos, P. V. S. 2019. Diagnóstico do clima organizacional: um estudo de caso de uma empresa de serviços. *Revista Perspectiva: Humanas & Sociais Aplicadas*. 9(25), Ago. 34-46.
- Souza, E. C. P.; Ferreira, B. A. L.; Viana, I. A. F. 2015. Relações públicas e secretariado executivo: interfaces de atuação no campo da comunicação organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSeC)*. 6(1), 150-167.
- Silva, P. H. da C.; Justo, W. R. ; Rocha, R. de M. 2022. Inter-relação entre transparência pública, corrupção, variáveis socioeconômicas e políticas nos estados brasileiros no período de 2015 a 2016 *Espacio Abierto*, 31(1), Enero-Marzo, 80-98.
- Tavares, M. 2010. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Torquato, G. 2002. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. São Paulo.
- Tiburcio, S. J.; Santana, L. C. 2014. A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 1(1), 13-26.
- Vergara, S. C. 2008. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. 2015. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.