

A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Joelma Soares da Silva¹
Francisco Roberto Pinto²
Jakcilene Dias Rocha³
Conceição de Maria Pinheiro Barros⁴

Resumo: O presente trabalho teve por objetivo investigar a relação entre a comunicação interna formal e a motivação dos colaboradores em uma Instituição de Ensino Superior. Realizou-se, inicialmente, pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa de campo em uma instituição de ensino superior privada de grande porte, localizada na cidade de Fortaleza, que possui sistema formal de comunicação interna e evidencia-se como instituição em expansão no segmento abordado. A pesquisa de campo foi realizada concomitantemente com o gestor de recursos humanos e com uma amostra representativa dos colaboradores, a fim de verificar e confrontar a visão de ambas as partes acerca das práticas de comunicação interna formal, desenvolvidas na IES, e como estas influenciavam aspectos do comportamento dos colaboradores, especialmente no que concerne à motivação. O instrumento de coleta de dados utilizado nas duas etapas foi um questionário estruturado. As análises descritivas apontaram apesar de se perceber que existe relação positiva entre a comunicação interna formal e a motivação do colaborador, a comunicação não pode ser considerada como único fator que contribui para tal sentimento.

Palavras-chave: Comunicação. Estratégia. Motivação.

¹ E-mail: joelmasoares2@yahoo.com.br

² E-mail: rpinto@secrel.com.br

³ E-mail: jakdiasr@hotmail.com

⁴ E-mail: conceicaoomb@ufc.br

A RELATION BETWEEN INTERNAL COMMUNICATION ORGANIZATIONAL AND MOTIVATION: A CASE STUDY IN NA INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Joelma Soares da Silva¹

Francisco Roberto Pinto²

Jakcilene Dias Rocha³

Conceição de Maria Pinheiro Barros⁴

Abstract: This study aimed to examine the relationship between formal internal communication and motivation of employees in an Institution of Higher Education. It was held, initially, a literature review at an institution of a big size private education, located in Fortaleza, which has a formal system of internal communication and reveals itself as an institution to expand the segment addressed. The field research was conducted concurrently with the human resources manager and a representative sample of employees to verify and to compare the vision of both parties concerning the practices of formal internal communication, developed at the IES, and how these aspects influenced the behavior of employees, especially in regard to motivation. The instrument used to collect data in the two stages was a structured questionnaire. The descriptive analysis indicated that it a relationship exists between the formal internal communication and motivation of the employee; however, it cannot be regarded as the only factor that contributes to this feeling.

Keywords: Communication. Strategy. Motivation.

¹ E-mail: joelmasoares2@yahoo.com.br

² E-mail: rpinto@secrel.com.br

³ E-mail: jakdiasr@hotmail.com

⁴ E-mail: conceicaoampb@ufc.br

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo dos mercados acelerou o progresso, a competitividade e o desempenho das organizações, provocando novas posturas administrativas em busca da qualidade. Nos modelos contemporâneos de gestão, observa-se uma tendência mundial de valorização do ser humano. Assim, diversos instrumentos têm sido utilizados no intuito de promover a humanização do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a motivação dos colaboradores, destacando-se nesse contexto a comunicação estratégica, segundo explicita Cardozo (2006). Valendo esse arranjo para os mais variados tipos de organizações, incluem-se aqui as instituições de ensino superior (IES), que são hoje grandes geradoras de empregos.

O processo de expansão das IES privadas iniciado na década de 1990 ainda encontra-se em evidente evolução em todo o território nacional. Este segmento e os efeitos de sua atuação sobre a sociedade devem ser considerados, pois de acordo com Kunsch (1992), além de serem organizações formais, as IES destacam-se, sobretudo aquelas credenciadas como universidades, por suas finalidades, tipo de atividade e objetivos determinados pela tríade ensino, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, Bittar e Oliveira *et. al.* (2004) enfatizam a necessidade das IES se adaptarem às mudanças ocorridas no cenário educacional no Brasil, alavancadas a partir da década de 1990, quando o governo brasileiro passou a implementar políticas econômicas e educacionais que propiciaram a modernização do sistema. Em consequência disso, Pereira e Forte (2008) destacam que as Instituições de Ensino Superior (IES) de Fortaleza passaram por grandes mudanças em seu cenário competitivo, principalmente após a assinatura da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996. Dourado, Catani e Oliveira (2004) diversificaram e diferenciaram as IES e os cursos ofertados com base em três princípios fundamentais: flexibilidade, competitividade e avaliação. Tal cenário acena para, entre outras coisas, a necessidade de estrutura física e administrava que facilitem o processo de ensino-aprendizagem, especialização da gestão, capacitação e motivação de pessoal.

Para que ocorra um processo de gestão estratégica das IES, é fundamental que esteja pautada em uma comunicação interna estruturada objetivando atingir suas metas, pois na concepção de Cardozo (2006, p.1128) “uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização”. Portanto, a comunicação interna precisa ser vista pelas organizações como aspecto fundamental para consecução de suas metas. Ainda para Altenfelder (1999, p. 59) “a comunicação é uma área estratégica dos governos, das empresas, das instituições, das entidades de

classe.” Percebe-se, portanto, que a comunicação corporativa é temática recorrente, porém é lícito ressaltar que seus resultados estão diretamente relacionados ao contexto organizacional analisado. Especificamente tratando da educação superior, na concepção de Vaidergorn (2001), esta se distingue da educação básica por ser estratégica, dentro da concepção de modernidade globalizada. Um dos fundamentos da inserção no mundo competitivo atual é o domínio e a produção do conhecimento, que passam a ser um bem – identificando-se aí um dos papéis a que se destinam as universidades.

Muitos estudos se propuseram a pesquisar a gestão nas IES (MEYER JÚNIOR; MANGOLIM, 2006, LOEBEL; ZAMBALDI; TOLEDO, 2009, SAMPAIO; LANIADO, 2008, FERREIRA, 2004). No entanto, percebe-se uma necessidade de focar o aspecto da comunicação interna formal no contexto da gestão dessas instituições, pois na concepção de Tavares e Limongi-França (2009) a comunicação interna é fundamental, pois favorece a troca de informações e ajuda para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela. Deste modo, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: qual a relação entre a comunicação interna formal e a motivação dos colaboradores em Instituição de Ensino Superior?

De acordo com Moraes (1995 *apud* BOLZAN 2006), o êxito da universidade baseia-se em cinco pilares fundamentais: motivação do estudante, capacitação das pessoas, apoio funcional, ambiência e infraestrutura adequada, tendo como resultante dessa combinação a qualidade. Baseando-se no entendimento do autor, no qual este tipo de organização deve realizar constantes mudanças na comunicação interna, e entendendo que a finalidade primordial das IES é a difusão do conhecimento, esta pesquisa tem por objetivo investigar qual a relação entre a comunicação interna formal e a motivação dos colaboradores em Instituição de Ensino Superior.

Para a consecução do objetivo proposto, fez-se uma abordagem acerca das principais teorias que versam sobre a motivação seguida de um enfoque da importância comunicação organizacional interna estruturada como parte integrante das ações da gestão nesse tipo de instituição. Para o aprofundamento da análise, são apresentados dados da pesquisa de campo realizada concomitantemente com o gestor de recursos humanos e com uma amostra representativa dos colaboradores, a fim de verificar e confrontar a visão de ambas as partes acerca das práticas de comunicação interna formal, desenvolvidas na IES, e como estas influenciam aspectos do comportamento dos colaboradores especialmente no que concerne à motivação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ASPECTOS RELEVANTES DA MOTIVAÇÃO

A palavra motivação é oriunda do latim *movare*, que significa mover (HOUAISS, 2001). Percebe-se, assim, um caráter mais dinâmico a esse processo essencial. No âmbito organizacional pode ser compreendida como uma força propulsora interna que faz com que os colaboradores desenvolvam bem suas atividades. Santos (2007) afirma que motivação é um fator intrínseco e que depende de cada um ir buscá-la, deixando para as organizações o papel de proporcionar meios para satisfazer às necessidades de seus empregados.

Especialistas definem a motivação como predisposição interior para a ação e relacionam a satisfação das necessidades ao comportamento motivacional. Neste sentido, Mata e Coltre (2007, p.3) afirmam:

O que leva as pessoas a se moverem em direção a alguma coisa não é a coisa em si, mas a sua necessidade em relação a coisa. Assim, a motivação nasce somente das necessidades humanas, que são intrínsecas e únicas a cada uma das pessoas. A motivação é uma inclinação para a ação que tem origem em uma necessidade. E, o motivo é definido quando essa necessidade atua no intelecto levando a pessoa a agir ou se mover, em busca da satisfação desta necessidade.

Os múltiplos interesses desenvolvidos pelos indivíduos corroboram com a crença de que as pessoas não fazem as mesmas escolhas pelas mesmas razões, o que ressalta a existência de compreensões diversas de certos fenômenos que apresentam situações à primeira vista contraditórias no que se refere à motivação humana. Tal realidade é constatada pela diversidade de indivíduos, cada um portando sua bagagem inata (carga genética e experiências intrauterinas) e suas vivências pessoais que se acumulam nas diversas fases de suas vidas (infância, adolescência, maturidade e velhice).

Esse acúmulo de experiências é responsável pela construção paulatina do grau de motivação de cada ser humano. Segundo Tresca e De Rose Jr. (2000), a motivação é o processo que leva as pessoas a uma ação ou à inércia em diversas situações, sendo ainda o exame das razões pelas quais se escolhe fazer algo, executar algumas tarefas com maior empenho do que outras, ou persistir numa atividade por longo período de tempo.

Ribeiro (2004) sintetiza as principais teorias que norteiam os motivos pelos quais as pessoas agem, conforme descritas a seguir:

- a) *Teorias Cognitivas*: são as teorias que pressupõem o homem como ser racional, com valores, capaz de controlar

sua vontade e conseqüentemente responsável por suas ações;

- b) *Hedonismo e motivação* – nessa teoria acredita-se que as pessoas buscam o prazer e conseqüentemente afastam-se do sofrimento;
- c) *Behavioristas*: os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado. A abordagem é histórica e o que motiva o comportamento são conseqüências de recompensas ou punições recebidas no passado.
- d) *Teorias do Instinto*: defendidas por psicólogos como Freud, McDougal e William James, onde acreditam que os motivos que são herdados determinam o comportamento humano.
- e) *Teoria do Impulso*: propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção.
- f) *Teorias das Necessidades de Maslow* : as necessidades constituem a causa de motivação das pessoas e essas necessidades podem ser amor, segurança, autoestima, realização, estética e fisiológica.
- g) *Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg*: dividida em dois grupos de fatores: satisfação no trabalho (fatores higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade e outros. No segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa, o que influencia a produtividade das pessoas.

De um modo geral, as teorias motivacionais ressaltam que um indivíduo pode ter, como determinantes de suas ações, razões internas ou externas. As razões internas tornam a motivação mais consistente e duradoura, pois desenvolvem a autonomia e a personalidade. Todos possuem os denominados motivos intrínsecos para aprender, motivos que não estão subordinados a recompensas exteriores. A recompensa, nesse caso, está na resolução de um desafio mental, em superar as próprias limitações ou descobrir algo que se considere útil. As recompensas extrínsecas podem iniciar e manter algumas atividades, porém não são suficientes para explicar a maior parte da motivação humana, principalmente a relacionada à aprendizagem (TRESKA; DE ROSE JR, 2000).

Para Almeida (2007), o fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia intensa que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados

objetivos. Esse estado interno está diretamente relacionado com as necessidades individuais, que variam de pessoa para pessoa.

2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NAS IES

A comunicação é uma necessidade inerente ao ser humano. McKenna (2002) afirma que a palavra comunicação é derivada do termo latino *communicare*, que significa compartilhar ou tornar comum, e que a comunicação relaciona-se diretamente à ideia de se fazer compreender.

Embora não exista uma definição única sobre comunicação organizacional, o termo enfatiza, segundo Kunsch (1997), a maioria das atividades de comunicações, compreendendo ainda clima, cultura organizacional e o vínculo com o público interno e externo. Cardozo (2006, p.1127) propõe que “é necessário que se entenda a comunicação como processo estratégico [...] que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico”.

Na concepção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “[...] uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.” Neste sentido, é fundamental compreender que a comunicação interna formal é aquela que oriunda de fontes institucionalizadas pela própria organização destacando-se, dentre outros, e-mails, intranet, reuniões, informativos, correspondências (Pimenta, 2002, *apud* SILVA, 2007). Silva (2007, p.21) dispõe acerca da sua finalidade:

A comunicação interna formal tem a finalidade de comunicar, articular todas as informações entre todos os funcionários, estabelecendo um elo entre as unidades administrativas existentes, além de ter uma característica de natureza estratégica na organização a fim de que as informações possam fluir com maior celeridade e de forma clara e eficaz.

Brum (1998) elenca os seguintes canais como parte integrante da comunicação interna formal: manual e vídeo de integração à empresa, manuais técnicos e educativos, revistas e histórias em quadrinhos, jornal interno, encarte da área de RH no jornal interno, página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno, jornal de parede, cartazes, cartazes informativos, painéis, comemoração de datas festivas incluindo o aniversário dos funcionários, caixa postal, *ombudsman* interno, cartas e cartões, encontros formais, reuniões, vídeos informativos e motivacionais, palestras, tele e vídeo conferências, clube de leitura, mensagens virtuais, rádio interna, vídeojornal, correio eletrônico, intranet, clipping eletrônico.

Dentre os canais supracitados, as reuniões merecem um destaque especial na visão de Forsyth (2001, p.7), que afirma “[...] as reuniões são uma parte importante das comunicações organizacionais, das consultas, dos debates e do processo decisório”.

É certo que estratégias de comunicação interna formal, para obter resultados eficazes, necessitam do envolvimento de todos os níveis da instituição. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.196) são enfáticos ao afirmarem que “a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”. Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, de acordo com Cardozo (2006, p. 1126),

[...] é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas para alcançarem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, criando e desenvolvendo uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. Corrado (1994) afirma, ainda, que o objetivo da comunicação é funcionar como auxiliar interno, motivando os empregados a uma ação produtiva e ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos. Fleury e Fischer (1996) afirmam que os modelos mais modernos de gestão pressupõem tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos: levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações. Curvello (2002) corrobora com este pensamento ao afirmar que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais. Neste sentido, Corrado (1994, p. 34) especifica a dimensão das estratégias de comunicação:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.

No âmbito acadêmico Brito *et al.* (2008, p. 365) enfatizam que as organizações de ensino “devem basear-se em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos.” Esta

postura viabiliza a motivação – alvo perseguido pela maioria dos gestores. Nesse sentido, Brum (1998, p.71) faz a seguinte observação:

Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos [...] A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.

Verifica-se, portanto, que em uma IES os colaboradores terão necessidades individuais e coletivas, cabendo à instituição identificar estas variáveis e promovê-las no intuito de estimular o comportamento motivacional, aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional. A comunicação interna formal emerge como instrumento viabilizador deste processo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica, primeiramente, como exploratória, tendo como fonte inicial a consulta bibliográfica. O presente estudo também pode ser caracterizado como pesquisa de campo, pois descreve as características de determinado fenômeno ou população específica ou ainda estabelece relações entre as variáveis, envolvendo coleta de dados padronizados. Este trabalho ainda pode ser sub-classificado como um estudo de caso, pois foi realizado uma análise em determinado local ou unidade em particular para evidenciar suas características e averiguar sua situação (YIN, 2005). A coleta e análise dos dados foram realizadas de forma quantitativa.

3.1 OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa de campo foi realizada em uma IES privada de grande porte caracterizada como Faculdade Integrada. O Decreto nº 5.773/2006 identifica as faculdades integradas como instituições com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado. Com mantenedora no Rio de Janeiro e sede na cidade de Fortaleza, há nove anos, possui 624 colaboradores diretos e mais de 5.000 alunos regularmente matriculados, distribuídos em dois *campi* na cidade de Fortaleza. A instituição em análise oferta quatorze cursos de graduação, doze de graduação tecnológica e trinta e três cursos de especialização. O critério de escolha baseou-se no fato da instituição possuir sistema formal de comunicação interna, bem como por ser uma instituição em expansão no segmento abordado.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa de campo, foi aplicado um questionário estruturado direcionado ao gestor de RH e à amostra representativa de 12% dos colaboradores ativos escolhidos de forma aleatória nos dois *campi* na cidade de Fortaleza, excluindo-se estagiários, terceirizados e afastados por motivos diversos. O questionário composto de 23 (vinte e três) perguntas objetivas buscou investigar a relação entre a comunicação organizacional interna formal desenvolvida pela IES e seus efeitos sobre os colaboradores, com enfoque no aspecto motivação. Buscou-se, através do confronto das respostas fornecidas pelo gestor RH e pelos colaboradores, atingir o objetivo deste trabalho. Tendo em vista que os dados receberam tratamento exclusivamente descritivo, a tabulação foi realizada usando-se o *software Excel for Windows*®.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise descritiva dos dados obtidos permitiu expor as seguintes considerações: Primeiramente, foi perguntado ao gestor de RH se a instituição possuía um profissional responsável pela comunicação organizacional interna e a resposta foi afirmativa. Foi indagado ao colaborador se ele conhecia este profissional e seu respectivo nome. As respostas apresentadas obtidas foram:

Tabela 1 - Conhecimento que os colaboradores têm do responsável pela comunicação interna

Conhece o responsável pela comunicação interna	Quantidade	Percentual
Sim	44	57,9
Não	24	31,6
Não soube responder	8	10,52
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Os dados demonstram que pouco mais da metade dos colaboradores afirmam conhecer o responsável pela comunicação interna, o que indica primeiramente que a comunicação existe e que há um responsável conforme afirmado pelo gestor de RH. Porém, ao serem indagados acerca do nome do responsável, houve divergência do nome indicado pelo gestor de RH sendo apontada uma variedade de nomes, inclusive por aqueles que afirmavam conhecê-lo. Esta confusão pode indicar que a comunicação está sofrendo ruídos ou que não há clareza na informação passada aos

colaboradores. Na pergunta seguinte foi pedido ao colaborador que identificasse os aspectos que ele conhecia acerca da instituição:

Tabela 2- Distribuição da frequência quanto ao conhecimento sobre a instituição

Item	%
Missão	76,32%
Visão	71,06%
Valores	58,63%
Objetivos	68,42%

Fonte: pesquisa de campo

A tabela acima evidencia que a maioria conhece a missão, visão, valores e objetivos institucionais. Foi perguntado informalmente e à parte ao gestor de RH com que frequência a instituição realiza treinamentos que reforcem os conhecimentos abordados acima e a resposta obtida foi de que esses aspectos estratégicos, visão e missão, valores e objetivos, são reforçados anualmente.

A pergunta seguinte aborda o conhecimento acerca do planejamento estratégico da IES:

Tabela 03 - Conhecimento da existência do planejamento estratégico da instituição

Conhecimento do Planejamento Estratégico	Quantidade	Percentual
Conheço	52	68,43
Não conheço	24	31,57
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Segundo o gestor de RH, a instituição possui planejamento estratégico e este é comunicado aos colaboradores com uma frequência variável. Verifica-se que a maioria dos colaboradores tem conhecimento sobre o planejamento estratégico da IES, porém o percentual dos que desconhecem é considerável. Tais dados podem colaborar para que a IES possa rever a periodicidade e a regularidade com que tais informações são repassadas aos colaboradores já que o conhecimento claro do planejamento da IES pode contribuir para o colaborador sentir-se partícipe da plena efetivação do planejamento.

Com base na proposta de Brum (1998) listou canais de comunicação para que fosse escolhidos os mais utilizados para o desenvolvimento da comunicação interna formal na IES. No quadro abaixo, são listados os canais apontados pelo gestor de RH e os canais citados pelos colaboradores.

Quadro 01 – Canais oficiais de comunicação interna formal

IES	Colaboradores
Telefone	Telefone
Jornal interno	Jornal interno
Palestras e treinamentos	Palestras e treinamentos
Jornal de parede	Jornal de parede
Cartazes	Cartazes
Painéis e murais	Painéis e murais
Reuniões	Reuniões
Correio eletrônico	Correio eletrônico
Intranet	Intranet
Quadro de avisos	Quadro de avisos
	Mensagens virtuais
	Mala-direta
	Encontros formais
	Cartas e cartões
	Rádio interna
	Manuais técnicos e educativos
	Vídeos informativos e motivacionais
	Vídeo conferências
	Manuais e vídeos de integração à empresa

Fonte: pesquisa de campo

Verifica-se que todos os canais citados pela IES foram corroborados pelos funcionários, com acréscimo de outros. Há, portanto, uma dissonância nas respostas. Logo se verifica uma necessidade de investigação, por parte da IES, se há alguma forma não oficial ou intrasetorial se desenvolvendo em seu interior, sem conhecimento do gestor responsável. Tal divergência é passível de verificação, pois segundo Brum (1998) a informação é um meio de aproximação empresa-colaborador e portanto, canais não oficiais podem comprometer tanto a quantidade como a veracidade e a qualidade das informações que chegam aos colaboradores.

O gestor de RH considerou boa a qualidade da informação que repassa aos seus colaboradores o que, segundo a tabela 04 abaixo, é confirmada por estes. Isto evidencia que o colaborador tem percepção a respeito da qualidade das informações que recebe da IES e desenvolveu opinião a respeito do tema. Tal fato corrobora com o pensamento de Brum (1998) de que a informação deve ser coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada de forma a atender as expectativas do cliente interno.

Tabela 04 - Qualidade das informações internas na visão do colaborador

Qualidade	Quantidade	Percentual
Ruim	10	13,2
Boa	66	86,8
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Investigou-se, também, quais aspectos comportamentais negativos as partes percebiam existir no ambiente da instituição. A esta pergunta, o gestor de RH identificou apenas a “rádio-corredor” como aspecto comportamental negativo existente em seu ambiente organizacional. Destaca-se aqui a desmotivação como aspecto preponderante apontado pelos colaboradores, superando a “rádio-corredor” de acordo com tabela a seguir. Assim, verifica-se que os demais aspectos apontados pelos colaboradores não estão sendo considerados pelo departamento de RH da instituição. Consta-se então que há uma falha do RH no conhecimento mais aprofundado do ambiente organizacional.

Tabela 05 - Aspectos comportamentais negativos do ambiente organizacional

Item	%
Desmotivação	68,42%
Improdutividade	23,68%
Rádio-corredor	52,63%
Fofoca	44,74%

Fonte: pesquisa de campo

O cerne de relevância da informação acima está no fato de uma parcela significativa dos colaboradores se auto-intitular desmotivada e isto não está sendo percebido pelos gestores de RH. Embora, em questões anteriores, o nível das informações tenha sido considerado bom, este dado por si só não pode ser considerado suficiente para impedir tal sentimento. Destaca-se também a “rádio-corredor”. O aparecimento de tal aspecto pode ser compreendido se relacionado ao fato de existirem canais de comunicação que possivelmente não estão oficializados conforme apontados no quadro 01.

Quanto aos canais que a IES utiliza para estimular a motivação dos colaboradores, o departamento de RH afirma que utiliza apenas reuniões e treinamentos, resposta essa corroborada pelos empregados que apontaram estes dois canais acrescidos de palestras educativas. A restrição da quantidade e variedade de canais pode ter impacto sobre o aspecto desmotivação apresentado na questão anterior.

Além disso, buscou-se conhecer também o grau de interação que a IES promove entre novatos e veteranos, sendo apontados como significativos os dados representados a seguir:

Tabela 06- Integração que a IES promove entre os colaboradores novatos e veteranos

Integração	Quantidade	Percentual
Só com novatos	10	13,16
Só com veteranos	4	5,26
Com novatos e veteranos	10	13,16
Não há programa de integração	50	65,79
Não soube responder	2	2,63
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Observa-se que o maior percentual evidencia que a IES não mantém programa de integração. Segundo o gestor de RH, esta modalidade só ocorre com os novatos. A diversidade de respostas permite inferir a falta de clareza interna sobre este aspecto. Segundo o gestor de RH não há programa formal de integração com as famílias dos colaboradores. Conforme é demonstrado na tabela 07 a seguir, quase a totalidade dos colaboradores tem consciência da ausência dessa modalidade de integração.

Tabela 07 - A IES promove integração com a família dos colaboradores

Promove integração com a família	Quantidade	Percentual
Sim	2	2,63
Não	72	94,74
Não soube responder	2	2,63
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Ao serem questionados, os colaboradores e o gestor de RH, sobre a programação das reuniões, ambos os lados investigados afirmaram que há calendário programado de reuniões. Fato importante, já que as reuniões constituem poderoso canal de comunicação formal e, quando programadas previamente, com objetivos claros, podem trazer frutos positivos às organizações.

Tabela 08 - Calendário programado de reuniões

Programação antecipada de reuniões	Quantidade	Percentual
Sim	50	65,78
Não	24	31,58
Não soube responder	2	2,63
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Segundo o departamento de RH da instituição, a maior frequência das reuniões tem por objetivo informar. Verifica-se que a maioria dos colaboradores concorda com a afirmação. Ainda, segundo o gestor responsável, este canal não é utilizado para parabenizar o colaborador, ou seja, como um mecanismo de fonte de estímulo ao colaborador, o que é confirmado pelo baixo percentual de respostas, evidenciado na tabela 09 a seguir:

Tabela 09 - Objetivo das reuniões

Item	%
Informar	76,32%
Repreender	13,16%
Parabenizar	10,53%
Negociar	10,53%
Outros	2,63%

Fonte: pesquisa de campo

As perguntas seguintes versaram sobre a periodicidade da realização de reuniões gerais que envolvem a presença simultânea de todos os colaboradores e sobre as reuniões setoriais. No que concerne às reuniões gerais, o departamento de RH informou que esta ocorre uma vez ao ano, porém houve uma diversidade nas respostas dos colaboradores, variando entre anual, semestral, mensal, entre outros, evidenciando assim, falta de clareza aos colaboradores neste quesito. Ainda sobre as reuniões setoriais os maiores índices concentram-se na periodicidade quinzenal ou mensal. Segundo a resposta fornecida pelo gestor do RH, os setores têm autonomia para decidirem sobre periodicidade, formato e resultados de suas reuniões e que o departamento de RH apenas controla o repasse de informações dentro dos setores, mas não especificou de que forma.

É importante destacar que a reunião como canal importante de comunicação formal precisa apresentar planejamento e verificação de resultados para que possa servir de instrumento assertivo no que concerne à difusão da informação. A tabela 10 aborda a quantidade e qualidade das reuniões.

Tabela 10 - Quantidade e qualidade das reuniões

Quantidade e qualidade	Quantidade	Percentual
Boa	56	73,69
Ruim	16	21,05
Não soube responder	4	5,26
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Vê-se que um percentual significativo dos colaboradores considera boa a quantidade e a qualidade das reuniões que ocorrem no interior da instituição. Este aspecto envolve formato, tempo de duração, periodicidade, informação, objetivo, entre outros. O departamento de RH também avalia as reuniões como boas. Nota-se que existe uma satisfação tanto para a instituição como para os colaboradores. É lícito ressaltar a fragilidade desta resposta haja vista que, de acordo com as questões anteriores, as reuniões setoriais são independentes, abstendo-se o RH de uma avaliação direta dos resultados, ficando esta a cargo do responsável direto pelo setor.

Quando questionados sobre a existência de treinamentos, o profissional de RH afirma que existe programa/treinamento de incentivo ao desenvolvimento da comunicação e do relacionamento interpessoal; entretanto, a maioria dos colaboradores desconhece tais programas. Há uma dissonância entre as afirmações da instituição e dos colaboradores, conforme pode ser percebido a seguir:

Tabela 11 - Existência de programa/treinamento de incentivo ao desenvolvimento da comunicação e o relacionamento interpessoal

Existência de programa de incentivo ao desenvolvimento da comunicação e do relacionamento interpessoal	Quantidade	Percentual
Sim	24	31,58
Não	50	65,79
Não soube responder	02	2,63
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Os dados acima revelam que, segundo a maioria dos colaboradores, não há um programa de incentivo ao desenvolvimento da comunicação e do relacionamento interpessoal. Considerando que a comunicação e o relacionamento interpessoal é uma necessidade inerente ao ser humano McKenna (2002) e que a comunicação organizacional pode contribuir para um ambiente mais humanizado CARDOZO (2006), percebe-se que há a necessidade de se repensar o enfoque dado a este aspecto, sobretudo por se tratar de uma instituição que lida com a difusão do conhecimento.

Por fim, foi indagado somente aos colaboradores se a comunicação organizacional interna da instituição despertava motivação neles. As respostas são explicitadas na tabela 12:

Tabela 12- Motivação pela comunicação

Motivação	Quantidade	Percentual
Sim	44	57,89
Não	30	39,47
Não soube responder	2	2,63
Total	76	100,00

Fonte: pesquisa de campo

Verifica-se, com as análises anteriores, que embora o colaborador, em sua maioria, considere boa a qualidade da informação que recebe e avalie como boa ou razoável a qualidade da comunicação interna, o percentual daqueles que se julgam motivados pela comunicação ainda é próximo dos que afirmam que a motivação não os estimula. Tal fato pode ser compreendido se analisado em conjunto com as respostas anteriores. Para Mata e Coltre (2007) a motivação está relacionada à satisfação das necessidades humanas. Neste quesito específico, a comunicação atende às necessidades da maioria, porém ainda não é satisfatória para alguns.

Diante das constatações já confrontadas com o conteúdo da literatura consultada permitem tirar inferências apresentadas a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca pela consecução do objetivo proposto, percebeu-se que a revisão da literatura aponta a existência de relação entre comunicação e motivação considerando-se a necessidade de comunicação do ser humano. Apontou ainda que a comunicação organizacional pode servir de mecanismo propulsor da motivação à medida que promove um ambiente humanizado.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo apontaram que a maioria dos respondentes conhece o responsável pela comunicação interna, significando também a admissão de que ela existe. Aspectos positivos relacionados à comunicação foram apontados por um percentual significativo dos colaboradores, como o conhecimento acerca do planejamento estratégico, missão, visão de futuro, valores e os objetivos organizacionais. A amostra demonstrou também que conhece os vários canais formais de comunicação interna da instituição e aprova a qualidade das informações.

Algumas respostas apresentaram dissonâncias em relação ao afirmado pelo gestor de RH, o que pode implicar em falhas de comunicação. Sobre as questões motivacionais, surpreendeu a constatação de que a grande maioria dos respondentes afirma simultaneamente que a qualidade das informações é boa e se sente estimulada pela comunicação em geral,

porém percebem a desmotivação como aspecto comportamental predominante no ambiente em detrimento a outros.

Isso leva à conclusão de que, para o público pesquisado, a qualidade percebida da comunicação, embora seja necessária, não é suficiente para elevar o nível de motivação. A percepção dos respondentes quanto à comunicação entre a IES e os colaboradores, em termos gerais, é positiva, porém, passível de atenção. Entende-se que a pergunta de pesquisa foi respondida e o objetivo geral atingido, porque, apesar de se perceber que existe relação positiva entre a comunicação interna formal e a motivação do colaborador, aquela não pode ser considerada como único fator que contribui para tal sentimento, não chegando a ser nem mesmo o fator mais importante. Conclui-se que existe relação positiva direta entre a comunicação interna formal desenvolvida pela IES e a motivação de seus colaboradores, já que a comunicação organizacional interna formal pode conduzir o colaborador à motivação, porém não é fator único e suficiente para desencadear tal sentimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. P. **Motivação no trabalho**: teoria ou necessidade? 2007. Disponível em <<http://www.rh.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

ALTENFELDER, Ruy. Comunicação, uma área estratégica. **In: Seminário de Comunicação Banco do Brasil** - Estado, Mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais. Brasília: UNICAMP, 1999.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, J.F. (Org.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BOLZAN, C. I. M. **Excelência em gestão universitária**: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. DF, 1996b, 14p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 5 fev. 2010.

_____. **Decreto nº. 5.773 de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 5 fev. 2010.

BRITO, L. M. P. (Org.). **Prática de pesquisas em gestão de pessoas 2: a Tênu separação entre o público e o privado no Brasil.** Fortaleza: Edições UFC, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão – encante seu cliente interno.** Porto alegre: LP&M, 1998.

CARDOZO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, dez. 2006.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, J. J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom - NP relações públicas e comunicação organizacional. **Anais** (CD ROM), Salvador/BA, setembro, 2002.

DOURADO, F. L.; CATANI, M. A.; OLIVEIRA, F. J. Políticas públicas e reforma da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas. **Pró-posições**, v. 15, n 3 (45) – set/dez. 2004.

FERREIRA, C. S. N. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educação Social**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004 1227. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 4 abr. 2010.

FLEURY, M. Teresa L.; FISCHER, R. M.(orgs.) **Cultura e poder nas organizações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FORSYTH, Patrick. **Como fazer reuniões produtivas.** São Paulo: Nobel, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 2.0.** Rio de Janeiro, 2001. CD ROM.

KUNSCH, K. M. M. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

____. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LOEBEL, Eduardo; ZAMBALDI, Felipe; TOLEDO, G.C.A. Pesquisando gestão em IESs na região metropolitana de São Paulo: um modelo conceitual. In: **XII Seminários em Administração**, 2009. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead>. Acesso em: 12 Abr. 2010.

MATA, M. D.; COLTRE, M. S. Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. **Qualit@s Revista Eletrônica**. V.6, n.1, Ano 2007.

MCKENNA, Collen. **Como se comunicar com sucesso** – Técnicas para ter segurança na comunicação. São Paulo: Market Books, 2002.

MEYER JÚNIOR, Victor; MANGOLIM, Lúcia. Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Casos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, **Anais...** (CD-ROM), Salvador, Setembro, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, S.A.; FORTE, H. A. C. S. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise Ex-Ante e Ex-Post LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008.

RIBEIRO, R.M.R. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 71-79, jul./dez. 2004.

SAMPAIO M. R.; LANIADO, N. R.. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(1):151-74, JAN./FEV. 2008.

SILVA, M. B. M. S. **Comunicação interna em uma universidade pública**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Ceará, 2007.

SANTOS; D. O. **Motivação: porque é necessário entendê-la?** 2007. Disponível em <<http://www.rh.com/artigos.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

TAVARES, R.S.A.; LIMONGI-FRANÇA, A.C.. A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. In: **XII Seminários em Administração**, 2009. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/12semead>. Acesso em: 12 Abr. 2010.

TRESCA, R.P.; DE ROSE JR, D. Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**. Brasília, v.8, n.1, p. 9-13, jan. 2000.

VAIDERGORN, J. Uma perspectiva da globalização na universidade brasileira. **Caderno CEDES**, Campinas, SP, v. 21, n. 55, p. 78-91, nov. 2001.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto alegre: Bookman, 2005.