



A COMUNICAÇÃO INTERNA: ONDE UM MAIS UM PODE SER TRÊS

CELISIA LIANE ZIOTTI BOHN
CAMILA MARZARI

Resumo:

Acompanhar as tendências mercadológicas sem perder os valores que constitui a organização, não tem sido uma tarefa fácil para as instituições de ensino. A acirrada concorrência tem exigido muita velocidade e adaptabilidade, por isso a busca incansável pela excelência e qualidade nos serviços prestados. Este estudo foi realizado em uma universidade comunitária do interior do estado do Rio Grande do Sul e apresenta estratégias do programa de comunicação interna, denominado neste como Programa Sinergia, com vistas a aperfeiçoar o processo de comunicação interna, resgatar conceitos e valores, em busca da identificação do sujeito com a Instituição. Assim, através de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativa, respondida por representantes de diferentes unidades da universidade que integram o conselho do Programa Sinergia, é possível observar as transformações que resultaram das ações realizadas desde a sua implantação, bem como da relação entre sucesso e comprometimento.

Palavras-chaves: comunicação interna, comprometimento, sinergia, desafios.

1 Introdução

No mundo das organizações, a acirrada competitividade existente no mercado vem dificultando cada vez mais a conquista e a manutenção de clientes. As “armas” utilizadas pelas empresas são cada vez mais “poderosas”, vence quem consegue utilizar as melhores estratégias e ferramentas de comunicação com os públicos, sejam eles internos ou externos.

O grande desafio para estas instituições está em pensar que seu público interno é tão importante quanto o externo, o que significa dizer que as pessoas que estão inseridas nas instituições devem sentir-se importantes e partes do processo. Para isso, é necessário conhecer os valores e a cultura organizacional, o que contribui para a identificação do sujeito, e ainda, fortalecer os meios de comunicação interna responsabilizando as pessoas pelo resultado final.

Não há como admirar aquilo que não se conhece, nem mesmo se responsabilizar por resultados que são meramente institucionais. Neste sentido, Nassar (2006:45) afirma que: “o ser humano tem uma necessidade natural de pertencer a algo maior do que ele”. Assim, quanto mais identificado com a instituição onde trabalha, mais comprometido com o resultado da instituição.

É o trabalho que as pessoas realizam o elemento essencial para o sucesso das organizações, por isso é preciso considerar que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.” (Kunsch, 2003:159). Com isso, é aquilo que as instituições oferecem e provocam em seus funcionários que será repassado como imagem ao público externo.

Uma forma eficaz de trabalhar o comprometimento e identificação das pessoas com as instituições tem sido através dos meios de comunicação interna, pois insegurança e instabilidade são geradas pelo medo do desconhecido. Quanto mais clareza as pessoas tiverem daquilo que é responsabilidade delas e do que isso significa no todo, melhor será a sua atuação. Por isso é que comunicação interna deve ser estendida como: “um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”(Kunsch, 2003:161).

É na busca de ferramentas capazes de contribuir no desenvolvimento das pessoas e de melhoria dos processos que as instituições têm buscado, através da implementação de programas de comunicação interna, obter resultados significativos. Por isso, este estudo buscou analisar as estratégias do Programa de comunicação interna de uma comunitária do interior do estado do Rio Grande do Sul – o Programa Sinergia, verificando se é possível aperfeiçoar o processo de comunicação interna, resgatar conceitos e valores, em busca da identificação do sujeito com a Instituição

Em decorrência destas considerações, este trabalho traz como questão para investigação: Como o Programa Sinergia contribuiu para o aperfeiçoamento da comunicação interna e do comprometimento do público interno desde a sua implementação?

Para apresentação do estudo, este artigo foi estruturado, além da introdução, em mais quatro seções. A segunda apresenta a base teórica que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste estudo, busca mostrar o significado da comunicação interna para as organizações e como esta pode ser útil para as empresas nesses tempos de globalização e competitividade. Além disso, conceitua comprometimento e o impacto que esse têm nos funcionários e por consequência na instituição. Também busca apresentar o que é o Programa Sinergia e quais as ferramentas de comunicação interna utilizadas para obtenção do seus objetivos.

Na seqüência, a terceira seção apresenta a metodologia utilizada e a quarta seção aborda a análise dos resultados obtidos. Por fim, a conclusão e o apontamento das referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

A arte de comunicar é de todas, a mais bela, ela está presente desde os primórdios da humanidade influenciando e construindo relacionamentos. Entretanto para que se consiga comunicar com eficácia, é imprescindível entender o que de fato é a comunicação, suas funções e ainda sua influência na história da humanidade.

A comunicação é sem dúvida o instrumento mais eficaz para a interação entre os indivíduos, é a base e a vitalidade dos relacionamentos, é a maneira com que se cria vínculo, seja pessoal ou institucional, por isso pode-se afirmar que nada acontece sem que haja uma prévia comunicação.

Com o intuito de satisfazer a necessidade humana de se expressar, se fazer entender e ainda se relacionar, o homem cria a comunicação através de signos, e tem por objetivo comum a sobrevivência e tornar mais fácil a vida da humanidade. Para isso, com o passar dos anos, a comunicação evoluiu e chegou ao que é visível nos dias atuais, por isso a comunicação satisfaz o homem tanto nas necessidades materiais quanto espirituais, serve como controladora e interventora de comportamentos, expressa os sentimentos humanos o que aproxima ou afasta relacionamentos, é também capaz de identificar o sujeito, e vai além dos limites da fala, ou seja, explora o mundo.

O sucesso da comunicação está relacionado à capacidade de estabelecer parcerias, de relacionamento de cumplicidade entre funcionário e instituição. A comunicação deve acontecer de forma clara e adaptada às necessidades do público, pois de nada adianta ter boas intenções se a forma de comunicar não é a ideal para aquele momento. Nesse sentido, Nassar (2006:47) afirma que: “Comunicar alguma coisa é como dar uma dose de remédio. Se for demais mata, se for pouco não faz efeito. Tanto a comunicação quanto os remédios deve ser administrados na dose exata da necessidade.

A comunicação serve então para transformar a humanidade, ou seja, a comunicação é para o homem como o alimento, sem ela, ele não sobrevive. É a maneira que o homem encontrou de transmitir seus pensamentos e sentimentos, com isso, um indivíduo vai interferindo no outro até que se modifica a realidade. Assim a comunicação pode servir para explicar, informar, interpretar, orientar, educar, divertir, mas acima de tudo, a comunicação serve para influenciar.

Com isso, é cada vez mais difícil dissociar sucesso institucional da comunicação interna, pois não há como responder as demandas do mercado sem que os funcionários estejam bem informados, tenham conhecimento das metas, valores e objetivos da instituição, que estejam fortemente comprometidos a desempenhar suas funções e que seus interesses estejam em sintonia com os interesses da organização. Muitos instrumentos utilizados para informar as pessoas são decorrentes de um bom trabalho de comunicação interna, cuja função é obter resultado nos processos, aumentar o grau de comprometimento, o apoio e melhoria das relações interpessoais. Essa comunicação interna é essencial na disseminação e significação de informações no ambiente de trabalho, onde todas as ações devem ser desenvolvidas no intuito de obter o comprometimento dos funcionários. Segundo KUNSCH (2001, p.86), “é muito difícil tornar uma empresa eficiente e competitiva com uma comunicação interna precária”. Já que essa é uma das principais maneiras de comunicar ao funcionário o que a organização espera dele e, por consequência, esse ter conhecimento necessário de seus deveres e comprometer-se para o sucesso da organização.

A comunicação não pode simplesmente ser um conjunto de métodos e técnicas dirigida ao público interno e externo. A comunicação deve ser uma estratégia de gerenciamento, buscando alcançar resultados positivos. Para isso, as instituições devem se comunicar de forma eficaz, com seus funcionários, fornecendo-lhes um nível de informação satisfatório. Para BRUM (1994, p.25), “isso significa trabalhar com a verdade e com a transparência de todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação corrente”.

Comunicar extrapola as questões de métodos ou ferramentas. Para que o processo de comunicação ocorra de forma eficaz é necessário usar da empatia e sensibilidade, não há como comunicar sem que isso implique em causar emoção no outro. Segundo Nassar (2006:47) “a boa comunicação passa pela sutileza, emoção e simplicidade.

Muitos instrumentos e técnicas são implementados e utilizados para aperfeiçoar a comunicação interna nas instituições, pois não consiste somente em transmitir um conteúdo, mas acima de tudo se fazer entender, ultrapassando os limites da fala, envolvendo as emoções e as situações em que se está. A comunicação só é completa quando se recebe o retorno da mesma – feedback, e com isso a comunicação é a forma mais rápida que o homem encontrou para afetar o comportamento da humanidade. Segundo, Pimenta (2004:25) feedback “pode ser definido como: reação ao ato de comunicação. Ele possibilita que o emissor saiba se sua mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida, ou não.

Assim a comunicação torna-se a forma mais clara de expressão, e a maneira mais inteligente de se fazer entender. “A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário” (MONTANA & CHERNOV, 1998, p.152).

A comunicação interna pode ser definida como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados” (BRUM, 1994, p.23). Por isso, um programa de comunicação interna, garante a competitividade e manutenção da instituição no mercado. Torna-se necessário, que a comunicação interna busque integrar as pessoas, trocando informações e estimulando os funcionários a participarem das decisões da organização o que por consequência responsabiliza-os pelo resultado final.

Um programa de comunicação interna, quando bem feito, encoraja parcerias, idéias, diálogos e envolvimento emocional, estabelecendo relacionamentos entre funcionários que são capazes de gerar um maior comprometimento de todos, alcançando, desta maneira, maiores índices de qualidade e de produtividade. Para BRUM (1994, p.21), “o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo àquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e produtos”.

Porque são eles que têm o contato direto com os clientes e basicamente, é através deles que será formada a imagem da instituição. Portanto, o sucesso depende também da boa imagem que a instituição possui junto a seu público interno.

O reflexo de uma boa imagem é também consequência do vínculo afetivo que a pessoa estabelece com a instituição, o significado e o lugar que esta ocupa em sua vida. Por isso, um dos grandes desafios da comunicação interna é trabalhar valores, entre eles o comprometimento, proporcionando sinergia entre aquilo que é expectativa pessoal e o que é institucional.

Pessoas comprometidas costumam assumir compromissos “vestindo a camisa da empresa”, sabem o que devem fazer, assumem responsabilidades e enfrentam desafios em busca dos resultados institucionais. Para Porter et al (1979:225) comprometimento é: um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”.

O nível de comprometimento é resultado do apego, do vínculo que se estabelece entre a pessoa e a instituição, quanto maior for o comprometimento, maior tende a ser o crescimento da instituição. É o comprometimento que proporciona as pessoas perceberem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e motivadas, pois o sucesso é, também, resultado do seu trabalho.

O comprometimento está diretamente ligado às questões de identificação e por isso interfere significativamente no comportamento organizacional, que segundo Tamayo (1998:59) é determinado em parte, pelo contexto no qual ele acontece. Depende da percepção e da avaliação que o empregado faz das dimensões relevantes da empresa, como os valores e normas”.

Segundo o Manual de Sistema integrado de Gestão de Pessoas da Unijuí, Comprometimento Institucional é assumir e manter os compromissos com a instituição e com a equipe, conforme as suas diretrizes, políticas, normas e valores, agindo responsabilmente, com ética e com liberdade, sem necessitar de intervenção de forças ou agentes externos.

Por isso não há como dissociar sucesso de comprometimento, nem estes de excelência em comunicação interna. O que se faz necessário é promover uma sinergia entre estes conceitos e as expectativas das pessoas, pensar a soma de interesses “A sinergia possibilita que os resultados de um processo, onde ocorre uma interação entre partes, seja algo maior que sua simples soma” (Pimenta 2004:71).

Com isso percebe-se que não basta “unir forças”, sinergia extrapola os limites de resultados individuais ou institucionais o que surge é um resultado de “ganha-ganha”, onde um mais um deixa de ser exatamente dois como se comprava na matemática e assume um valor maior de resultado e benefício para ambas as partes. Por isso, comunicação interna, desafia o conceito exato e “um mais um pode chegar a ser três”.

O conceito “um mais um pode chegar a ser três” representa de certa forma a constituição de mais de cinquenta anos de história da Universidade em estudo, que possui uma estrutura multi-campi, aproximadamente dez mil alunos, mas que ainda sustenta laços vinculados a família, a solidariedade e a religiosidade.

Se por um lado, não se pode perder esses valores que sustentaram a história, por outro, é indispensável trabalhar em busca da profissionalização e adequação às tendências do mercado. Por isso trabalhar um programa de comunicação interna contribui para o aperfeiçoamento dos processos e por consequência para a qualidade do trabalho das pessoas.

O programa de comunicação interna da universidade em estudo - Programa Sinergia, foi implementado no segundo semestre do ano de 2007, com o objetivo de romper as barreiras da comunicação e promover um resultado capaz de superar os limites exatos, provar que um mais um pode chegar a ser três.

O Programa Sinergia foi estruturado por uma comissão que denominou-se como Conselho Sinergia e que reuniu representantes da Reitoria, da Unidade de Marketing, e Recursos Humanos. O conselho Sinergia tem o papel de liderar e planejar ações de comunicação interna, bem como responsabilizar-se pelos canais de comunicação utilizados pelo programa.

Sentindo a complexidade de promover uma excelente comunicação interna, devido a estrutura multicampi e a forma de organização da universidade, o Conselho Sinergia, para atingir a todo o público interno, buscou através da indicação de um representante de cada unidade, chamado de Agente Sinergia, formar uma comissão capaz de discutir e difundir as estratégias de comunicação interna a toda Universidade. Esta equipe de trabalho denomina-se Comitê Sinergia.

Para integrar e promover a comunicação interna, o Programa Sinergia definiu como canais de comunicação: um Mural do setor/Sinergia, fixado em um local visível e de acesso à equipe de cada unidade; a Revista Sinergia, direcionada exclusivamente ao público interno, publicada a cada dois meses, com o objetivo de fortalecer as relações e informar acontecimentos da Universidade; Urnas e Ouvidoria, canais de comunicação e avaliação para os diferentes públicos, interno e externo; Mural de Recados, ferramenta virtual, acessível no portal do funcionário, onde é possível postar notas informativas e o Sinergia online, outro canal de comunicação virtual, que busca divulgar principais acontecimentos da Universidade.

Finalizada a primeira etapa de abrir espaço para discussões, introduzir o conceito de comunicação interna e fortalecer a importância do Programa Sinergia, em julho de 2008, foi indicado pelo Conselho Sinergia, novos agentes por unidade, com o intuito de fortalecer as bases e proporcionar espaço para outras lideranças. Com o apoio destes agentes, o Programa Sinergia, realizou além de reuniões do Conselho, eventos que buscaram integrar e fortalecer os valores e princípios da universidade.

Entre as principais ações deste programa, cabe destacar a comemoração do dia do amigo, com o projeto De Amigo para Amigo, cujo objetivo foi trabalhar valores que nortearam a história da universidade e a proximidade do conceito de ser colega ao de ser amigo, que é a sinceridade das atitudes, a responsabilidade e o comprometimento com aquilo que provocamos nas pessoas e por consequência ao nosso ambiente de trabalho.

Outro evento significativo que marcou a história do Programa foi o projeto Quero ser Grande, realizado no mês da criança. Entendendo que o ambiente de trabalho dos pais faz parte do imaginário das crianças e, muitas vezes, é cercado de mistério e fantasia, os filhos tiveram a oportunidade de conhecer o local de trabalho dos pais e participar de atividades de recreação na Universidade. Buscando trabalhar o significado da importância do trabalho através do lúdico o projeto buscou aproximar a Universidade com aos filhos dos docentes e técnicos administrativos e de apoio.

Completando a série de Eventos Sinergia, para comemorar os principais resultados do ano de trabalho e as festividades de final de ano, o Programa Sinergia, também promoveu uma festa de integração multicampi, na cidade da sede da Universidade.

Além disso, outras alterações de aperfeiçoamento foram realizadas no planejamento do programa, buscando atender as expectativas da universidade, bem como do público interno, sem perder aquilo que constitui a instituição. Entre as principais ações pode-se citar a comemoração da Semana Farroupilha, Natal Solidário e a exclusão do canal de comunicação Sinergia online por perceber a duplicidade de informações existentes entre este e o Mural de recados e ainda por monitorar o baixo número de acessos.

Por melhor que seja a receptividade do público interno, o Programa Sinergia ainda necessita de adaptações para vencer os desafios que vão surgindo no decorrer do percurso. Por buscar atender as demandas da universidade e também do público interno, não há como

estagnar, o Programa sempre estará em transformação e desenvolvimento, assim como as pessoas.

Percebe-se que não existe uma fórmula pronta quando se trata de programas de comunicação interna. As pessoas são diferentes em seus valores e modos de vida, possuem desejos e necessidades variadas, assim como as instituições possuem suas realidades, cultura, valores e propósitos, o que faz com que o desafio de desenvolver um programa de comunicação passa pelo conhecimento das peculiaridades da instituição.

3 Método de Pesquisa e Análise dos Resultados

Este estudo foi realizado em uma universidade comunitária do interior do Rio Grande do Sul, que desde o ano de 2007, busca trabalhar as questões da comunicação interna e das relações que se estabelecem com o público interno. Esta é uma pesquisa qualitativa cujo método utilizado foi estudo de caso e, portanto, apresenta questões relacionadas a um programa de comunicação interna da universidade em estudo, Programa Sinergia. O questionário foi elaborado por membros do Conselho Sinergia e as questões devidamente revisadas e aprovadas por um especialista da área.

Quadro1 – Classificação da Metodologia

Qualitativa	Descreve detalhadamente acontecimentos, eventos, pessoas e comportamentos buscando compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual. A pesquisa qualitativa tem como princípio aprofundar a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas
Descritiva	Tem por base descrever as características de fenômenos ou populações. Busca descrever acontecimentos, pessoas, equipes ou contar detalhadamente como acontece os processos nas organizações.
Estudo de Caso	Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Tem como característica uma pesquisa personalizada. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Fonte: Elaborado com base em Gil (2002), Sampieri, Collado e Lucio (2006)

Buscando diagnosticar a percepção do público interno, a importância Programa Sinergia a sua contribuição para a melhoria da comunicação interna e do comprometimento, realizou-se uma pesquisa descritiva composta de seis questões, onde a amostra utilizada foi os Agentes Sinergia, ou seja, 30 representantes, um de cada unidade da universidade. Destes, 22 responderam a pesquisa, o que significa uma amostra de 73,33%.

A primeira questão buscou esclarecer sobre a percepção do quanto às informações que circulam pelos canais de comunicação e quanto os projetos elaborados pelo conselho do Programa Sinergia, contribuíram para a comunicação interna e para o comprometimento dos funcionários com os valores e objetivos da instituição. A partir desse questionamento, diagnosticou-se que o programa organizou o fluxo das informações; promoveu eventos para datas importantes, o que motivou o público interno; socializou serviços realizados pelas unidades; integrou e aproximou setores e colegas; reforçou a imagem institucional, promovendo a identificação dos funcionários com a marca da Universidade e qualificou o atendimento.

Na questão seguinte, procurou verificar as ações que cada um dos representantes por unidade do Programa Sinergia, denominados Agente Sinergia, adotou para fortalecer a comunicação interna, a auto-estima e o comprometimento da sua equipe. Entre as principais ações, observa-se a implementação de informativo interno nos departamentos, para obter um

melhor fluxo de informação; reuniões de avaliações tanto coletivas quanto individuais, principalmente para estabelecer um laço de confiança e comprometimento entre chefes e equipe; espaços de integração e utilização dos canais de informação virtual, já que tornam a comunicação muito mais rápida de acordo com o ritmo de vida do mundo atual.

A questão número três, avaliou as competências comportamentais necessárias que os funcionários devem ter para realizar, de forma eficiente, as responsabilidades que cabem aos Agentes do Sinergia. Das características citadas, destacam-se as elencadas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Competências Comportamentais do Agente Sinergia

Ter Empatia	Ser Comunicativo
Ser Comprometido	Acreditar no programa
Ser motivador	Ser transparente
Ter iniciativa/Ser pró-ativo	Ser acessível
Ser bom ouvinte	Ser bom exemplo
Criatividade/Dinamismo	Ter capacidade de lidar com as diferenças de comportamento
Ser prestativo	Ter bom senso
Persistência	Saber trabalhar em equipe

A quarta questão buscou avaliar o Programa Sinergia desde o início de sua trajetória, no que se refere a impacto para melhoria no fluxo de comunicação interna e comprometimento dos funcionários com os valores da Universidade. Algumas considerações foram apontadas pelos Agentes Sinergia, como destaque, pode-se salientar, que os avaliados, o sucesso do programa depende, em grande parte, do Comitê Sinergia. A questão quatro ainda revela que o Programa é uma ferramenta que auxilia o gestor com estratégias para motivação e informação, contribuindo para a melhoria do relacionamento. Além disso, disseminou informações, contribuindo tanto para a qualificação da comunicação interna quanto para a melhoria do atendimento.

Foi questionado ainda, na questão seguinte, sobre as expectativas das equipes em relação às ações do Programa Sinergia para o ano de 2009. Teve-se como retorno que não se pode perder o foco na comunicação interna; deve-se implementar mais projetos que valorizem os funcionários; buscar atingir de forma mais eficiente com o quadro docente da universidade; aprimorar o fluxo das informações entre gestores e dar continuidade aos projetos que vem sendo desenvolvidos pelo Programa.

Na questão de número seis, abriu-se espaço para que os Agentes contribuíssem com sugestões para o aprimoramento do Programa Sinergia. O resultado revela algumas sugestões, entre elas percebe-se a necessidade de continuar trabalhando datas comemorativas para integração do público interno, já que foi apontada pelos entrevistados como um ponto muito positivo do Programa; ter o foco do Programa bem definido, para que todos tenham clareza quais estratégias utilizar para alcançar esse objetivo; observar o envolvimento dos agentes nas atividades propostas, já que foi apontado, pela na questão quatro que grande parte do sucesso do Programa depende deles; fazer benchmarking e ter ferramentas adequadas para trabalhar o cenário econômico da universidade.

A pesquisa foi sucinta, mas capaz de revelar as percepções e expectativas do público interno, mostrando a importância das ações já realizadas e o reconhecimento pelo Programa Sinergia, uma vez que este proporcionou uma qualificação no processo de comunicação interna da universidade.

A partir dos dados coletados pela pesquisa, foram identificadas novas necessidades e expectativas com relação ao programa, o que gerou algumas alterações no planejamento e estrutura do mesmo. Entre elas, a justificativa do programa passou a ser: resgatar conceitos e valores, trabalhando em busca da identificação do sujeito com a Instituição; buscar subsidiar o público interno, trabalhando a responsabilidade de ser e fazer parte da Fidene.

Os objetivos desta nova etapa constituem-se de: dar foco para a informação, aprimorando o fluxo; monitorar qualidade do atendimento através das urnas e ouvidoria; planejamento e execução dos *Eventos Sinergia*: Dia do Amigo, que neste ano trabalhou a sustentabilidade e a responsabilidade social, Dia da Criança que busca através do Projeto Quero ser Grande a identificação dos filhos dos técnicos administrativos e de apoio e docentes com a marca da universidade e Festa de Final de Ano que tem como objetivo a caracterização dos setores e a integração.

Tendo em vista que a pesquisa diagnosticou as competências comportamentais necessárias para o desempenho das responsabilidades do Agente Sinergia, foram indicados pelo Conselho, juntamente com a liderança da unidade, os novos representantes. Formando assim, um novo Comitê do Sinergia.

Para contribuir na realização das atribuições do agente Sinergia, construiu-se um mapa das responsabilidades destes, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 3 – Competências Comportamentais do Agente Sinergia

Ser um elo entre as unidades e o Conselho, repassando críticas e sugestões;
Comunicar, ou seja, fazer circular as informações em sua unidade;
Garantir, o pleno funcionamento dos canais de comunicação do Sinergia;
Ser agente Integrador e motivador da equipe à participação e ao envolvimento nas ações institucionais;
Contribuir na elaboração de estratégias para atingir os objetivos.

Entendendo que a mensagem assume o valor que o mensageiro representa para o público, de nada adianta ter uma mensagem clara e bem definida se não há uma relação de confiança entre o mensageiro e o receptor. Com isso, buscando capacitar o agente para que este transforme-se em um formador de opinião e uma referência na sua unidade e sentindo a necessidade de minimizar o distanciamento entre as unidades, contribuir no conhecimento geral das atividades da universidade e para aperfeiçoar o fluxo das informações entre setores, instituiu-se o *Momento Sinergia*. Este projeto busca realizar reuniões periódicas com os Agentes Sinergia, capacitando-os para serem multiplicadores das informações em suas unidades. O funcionamento deste momento acontecerá a partir da reunião de capacitação onde o Líder de uma unidade, vai apresentar todas as informações que toda a sua equipe deve conseguir responder, todas as informações que todas as lideranças da universidade devem conhecer e por fim as informações que qualquer funcionário independente do setor ou cargo que ocupa deve saber. Este processo resulta na pirâmide de informações, onde a base representa as informações que todos os funcionários do setor, independente das responsabilidades devem saber, na sequência e em menor quantidade as que as lideranças devem conhecer e por fim aquelas que todos os funcionários devem conseguir responder.

Com estas alterações busca-se vivenciar uma nova etapa do Programa Sinergia, obtendo um índice ainda maior de comprometimento e de Excelência no atendimento. Ainda, que os funcionários estejam implicados em conhecer todos os processos e não somente o resultado deste.

4 Conclusão

Com um mercado cada vez mais competitivo, torna-se notável a importância de uma comunicação interna eficaz para se alcançar metas, objetivos e resultados institucionais. Por outro lado, isso fica mais fácil quando o público interno está comprometido com as propostas e em sinergia com os valores e princípios.

Dessa maneira, o processo de comunicação interna é um elemento fundamental, já que, hoje em dia, não basta ter funcionários, temos que ter pessoas comprometidas, motivadas para desempenhar as suas funções da melhor maneira possível, para assim não só satisfazer as necessidades dos clientes, mais que isso, encantá-los.

Pode se verificar durante o trabalho o quanto à comunicação interna é imprescindível nas organizações, principalmente nas instituições de ensino que são responsáveis por disseminar novos métodos e que são espelho para as demais organizações. Por isso desenvolver um programa que responda a todas as expectativas das pessoas, bem como as institucionais é sempre um desafio.

Nesse contexto, o programa Sinergia, vem passando por adaptações que buscam atingir a excelência nas informações, para atender de forma eficaz o cliente, seja ele interno ou externo. Cabe destacar que a iniciativa de criar um fórum com um integrante de cada unidade, realizando reuniões periódicas, capacitando-os e munindo-os de informações importantes para a rotina do trabalho abre portas para uma metodologia diferenciada de trabalho, isto é, o presente artigo deixa espaço para que outros estudos possam ser realizados, entre eles, um acompanhamento da metodologia utilizada no Projeto Momento Sinergia.

Considerando a instabilidade financeira, o aumento da concorrência, a segurança das pessoas no ambiente de trabalho fica diretamente relacionada ao nível de entendimento que estas possuem do cenário organizacional, portanto, trabalhar a comunicação interna, possibilitando que as informações cheguem até os diferentes níveis de funções foi importante para minimizar o nível de insegurança que o próprio mercado econômico esta gerando.

Conforme comentado durante o estudo, os agentes sinergia, são indicados pelos seus gestores, ou pela equipe. Função que possui rotatividade para que todos na organização possam conhecer e se apropriar dos objetivos do programa. Entretanto, se por um lado, a rotatividade fortalece as equipes, por outro, o Conselho Sinergia como uma equipe articuladora e estratégica, precisa ter a capacidade de criar condições para desenvolver competências comportamentais nos seus agentes do sinergia, uma vez que a rotatividade destes é anual.

Percebeu-se também, que existe um reconhecimento por parte dos respondentes da pesquisa, das melhorias que o programa implementou e do reconhecimento pelas ações realizadas. Entre as ações, cabe destacar a ação do Dia da Criança e do Dia do Amigo que mobilizaram todos da Instituição.

Quanto aos objetivos propostos no início deste estudo, acredita-se que foram todos alcançados, desde a revisão do conteúdo teórico comunicação interna, até a metodologia proposta, onde se analisou as respostas e o resultado do programa.

Pela sua particularidade de apresentar-se como um estudo de caso, sua aplicação fica restrita a este estudo, entretanto, por relatar uma experiência inovadora e desafiadora, pode contribuir para a implementação de estratégias em outras universidades comunitárias.

Por fim, destacar a importância desta iniciativa, que já mostrou resultados positivos no aperfeiçoamento da comunicação interna, bem como na revitalização de valores e conceitos inerentes a Instituição. O programa apresenta-se como uma estratégia que deve ser aperfeiçoado constantemente, pois os desafios de hoje, não os mesmos que os de amanhã e para quem acreditava na lógica de que um mais um é sempre dois, agora pode perceber que um mais um pode chegar a ser tre, desde que exista sinergia.

Referências Bibliográficas

- BRUM, A.M. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUNSCH, M. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira. 2001.
- KUNSCH, M. *Relações Públicas e Modernidade*. São Paulo: Summus, 1997b.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M., PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n.14, p.226-247, 1979.

NASSAR, P. *Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras*. V2. São Paulo: ABERJE, 2006.

PIMENTA, M. A. *Comunicação Empresarial*. 4. ed São Paulo: Editora Alínea, 2004.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO P. B. *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, V.33, n.3, p.56-63, julho/set 1998.