
Comunicação interna nas instituições públicas como estratégia de engajamento: Um olhar sobre a comunicação do IBGE¹

Ivan Feitosa de Arruda NETO²
Carlos Fábio Morais GUIMARÃES³

Faculdade Martha Falcão-Wyden (FMF), Manaus – AM

Resumo

O presente artigo apresenta a importância da comunicação realizada entre servidores institucionais com o intuito de melhorar os resultados das atividades que são executadas por eles, alavancando o desempenho do órgão onde trabalham. Após a contextualização temática, é feita uma descrição a respeito da comunicação desenvolvida pelos servidores do IBGE. No decorrer do artigo é perceptível a influência que o método descentralizado de um *house organ* exerce sobre um órgão responsável por fornecer dados de cunho e interesse nacional. Além de promover trocas de informações entre os servidores de unidades estaduais diferentes. A metodologia é bibliográfica tendo como base os autores Tavares (2010), Pimenta (2015) e Senra, Fonseca e Millions (2018).

Palavras-chave: Comunicação Interna; IBGE; *House Organ*.

Introdução

De acordo com Tavares (2010), a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno. Esse contato ocorre entre pessoas do mesmo departamento, chefias, chefia direta (supervisores e gerentes) e chefia indireta (diretores e presidentes). Até os anos 1970, a comunicação era pouco agregada, sendo vista como

¹ Trabalho apresentado no IJ01 – Jornalismo da Intercom Júnior – XV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de graduação do 7º semestre do curso de Jornalismo da Faculdade Martha Falcão Wyden. E-mail: netoivan131@gmail.com.

³ Orientador do trabalho. Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Federal do Amazonas (Ufam). Especialista em Língua Portuguesa e Produção de Texto pela Ufam e especialista em Jornalismo Científico pela Fiocruz/Amazônia. Professor de Comunicação Social da Faculdade Martha Falcão. E-mail: carlos.guimaraes@fmf.edu.br.

despesa e não como lucro. Internamente, ela era praticada através de reuniões, pequenos eventos e *house organs* ainda em preto e branco, transmitindo apenas os interesses da organização.

Pimenta (2015) defende que a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.). No entanto, Pimenta (2015) diz ser necessária uma estrutura bem-definida, e uma coordenação centralizada responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos e planos de comunicação.

Sobre a prática do *house organ* na análise do artigo, é necessário conhecer o seu conceito. Tavares (2010) afirma: “*house organ* é uma publicação destinada ao público interno de uma organização. Valendo-se da tradução, temos exatamente o real significado: organismo da casa”. Ele também conceitua o termo “intranet” como uma rede eletrônica com as mesmas características da internet, que objetiva facilitar a comunicação de público interno das organizações. Pensando nisso, o autor fez algumas observações, afirmando que a área de comunicação, composta por célula, departamento, gerência, diretoria etc., é responsável pela elaboração, que deve contar também com a aprovação das outras áreas da empresa.

De acordo com Kunsch (2009), o surto industrial e o crescente ingresso de multinacionais no país abriram o leque e contribuíram para sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação dos programas de comunicação, ao mesmo tempo em que se iniciava a era do fortalecimento conceitual com a ampliação e a divisão das verbas.

Tavares (2010) relata que entre os anos 1970 e a década atual houve muitas mudanças com relação à comunicação interna, entre elas: a alteração do termo “funcionário” para “cliente interno” ou “público interno”, com o intuito de evidenciar sua valorização; a presença essencial do departamento de comunicação para planejar ações desse cunho; o *endomarketing*, contendo dois enfoques básicos: comunicação e motivação do público interno; e os *house organs* virtuais, responsáveis por levar em consideração as necessidades e os desejos de informação do público interno.

Chiavenato (2003) aborda três categorias de comunicação interna: Ascendente - quando os funcionários transmitem informações importantes para os gestores; descendente - quando a interação parte dos postos mais altos para os mais baixos; e horizontal - quando o fluxo ocorre entre colaboradores em um mesmo nível hierárquico dentro da empresa. É nessa linha conceitual que este artigo irá abordar a comunicação interna na instituição pública IBGE, procurando identificar as principais características que impulsionam o relacionamento entre os colaboradores.

Por meio da cultura organizacional Pimenta (2015) cita um Contrato de Valores, que destaca a importância da comunicação interna e compreende aspectos distintos para os servidores, entre eles: trabalho em equipe, atitudes de liderança e relações interpessoais.

Segundo informações presentes no Portal do IBGE, o órgão tem como missão institucional “retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”. Ele se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. Além disso, oferece uma visão completa e atual do País, através do desempenho de suas principais funções: Produção e análise de informações estatísticas, coordenação e consolidação das informações estatísticas, produção e análise de informações geográficas, coordenação e consolidação das informações geográficas, estruturação e implantação de um sistema de informações ambientais, documentação e disseminação de informações e coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais.

O objetivo do artigo é identificar as características e os instrumentos da comunicação interna no IBGE visando o engajamento nas instituições estaduais do país.

Este artigo busca também analisar os instrumentos utilizados para transmitir dados de pesquisas realizadas pela instituição, assim como, discutir o processo de comunicação virtual ao evidenciar o conteúdo descentralizado que é publicado na intranet, onde é possível verificar atividades realizadas pelas unidades estaduais.

Por meio da pesquisa bibliográfica, tendo como base os autores Tavares (2010); Pimenta (2015); Senra, Fonseca e Millions (2018), traçou-se o percurso teórico, em seguida, os dados do IBGE, para evidenciar a comunicação como estratégica nos órgãos públicos.

A comunicação no âmbito corporativo

Torquato (2009) afirma que o jornalismo empresarial foi a área que mais se expandiu nas décadas de 1970 e 1980. No Brasil, durante o fim da década de 1970, ela argumenta que a função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Era notável uma sorradeira disputa entre áreas como recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo – para comandar o sistema de comunicação. A partir desse momento, os primeiros modelos corporativos começavam a aparecer.

“Se na década de 1970 a comunicação chegava a um alto patamar nas organizações, na de 1980 investiu-se do conceito estratégico” (TORQUATO, 2009). A profissionalização se consolidava e os quadros do jornalismo das redações dos grandes jornais e das grandes revistas assumiam funções importantes nas corporações. Torquato (2009) afirma que o ingresso dos jornalistas nas empresas conferiu novo ritmo à comunicação empresarial e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos.

O planejamento comunicacional interno é fundamental para um bom processo administrativo. Para Tavares (2010), quando isso ocorre, a comunicação tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização, entre eles: motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre servidores; tomada de decisão; proatividade; descentralização; campanhas internas; boa imagem.

De acordo com o autor, na motivação e integração do público interno é importante considerar tanto os servidores quanto seus familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um membro do órgão têm consequência direta na família.

Para Pimenta (2015), a importância que as empresas adquiriram na sociedade moderna, especialmente em relação ao processo de identificação das pessoas, tem duas abordagens:

Por um lado, pode melhorar a qualidade da administração de várias organizações, por meio de um intercâmbio de conhecimentos (principalmente, das áreas de Psicologia e Sociologia) e estratégias. Por outro, tem gerado um frisson como se todas as instituições devessem virar empresas e, se assim não for, estariam fadadas à extinção. (PIMENTA, 2015, p. 108)

Pensando na gestão das organizações, o autor Bekin (1995) criou o conceito de *endomarketing* e afirmou: “*Endomarketing* são ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações”. Há uma definição mais recente do mesmo autor:

[...] são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (BEKIN, 2004, p. 27)

Tavares (2010) declara que é praticamente impossível falar em comunicação interna sem falar sobre *endomarketing*, pois andam praticamente juntos. No entanto, é importante destacar um problema que ocorre: várias “organizações” e pessoas confundem ambos, afirmando que o conceito é comunicação interna, mas na verdade, ela faz parte do *endomarketing*, ou seja, é uma ferramenta dele. A existência da comunicação corporativa não é determinante para o processo ser eficiente, o método *endomarketing* serve para tornar isso possível porque gera motivação nos servidores, e consequentemente, gerará um resultado final positivo.

Pimenta (2015) afirma que o fluxo das comunicações determina o caminho percorrido pelas mensagens desde que saem do emissor até chegar ao receptor na direção vertical por meio do fluxo descendente - quando as mensagens, em geral, saem dos cargos de níveis hierárquicos mais altos, para os níveis mais baixos; ascendente - quando

as mensagens, em geral, saem dos cargos de níveis hierárquicos inferiores para os superiores; ou na direção horizontal, através do fluxo lateral - quando as mensagens circulam entre os servidores ou grupos de um mesmo nível hierárquico.

No fluxo descendente existe um fator determinante: a quantidade de espaço organizacional que a mensagem deve atingir para evitar a influência de ruídos que irão atrapalhar no seu andamento. Um dos problemas que surge no fluxo ascendente é a tendência de os colaboradores informarem apenas o que consideram que os superiores desejam saber. A boa dinâmica e a organização do fluxo lateral, contribuem para uma melhor coordenação dos processos. Dificuldades acontecem se algum grupo mantiver uma postura centralizadora, retendo informações relevantes para controlar outros grupos.

Um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia de um órgão. Pimenta (2015) conceitua eficácia como o resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização, ou seja, quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Todavia, isso deve ocorrer com eficiência, que é a medida pela razão entre o produto e o investimento. Quanto maior for a razão, maior será a eficiência. Maximiano (2000) defende a realização de tarefas em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, da forma mais correta e inteligente possível.

De acordo com Pimenta (2015), a coordenação centralizada da comunicação interna teria como resultados: capacidade de responder mais rápido e adequadamente às contingências, às ameaças e aos riscos internos e externos; homogeneidade de linguagem; harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos; sinergia; racionalização dos processos administrativos e financeiros; melhor distribuição de tarefas; melhor direcionamento da mensagem e seleção de veículos.

Cardoso (1995), por meio de sua pesquisa, afirma que o rumor (boato, fofoca) pode ser abordado do ponto de vista psicológico e sociológico. Na abordagem psicológica, o rumor difunde-se em função da importância que os fatos têm para a vida das pessoas, quando são apresentados de forma incompleta ou contraditória, mas também, quando demonstram incapacidade para entendê-los ou aceitá-los. Na abordagem sociológica, o rumor é considerado um processo de manutenção e perpetuação de um grupo social, mantendo a moral e os valores, além de facilitar o controle e regular as disputas internas e aspirações individuais dentro do grupo.

Quando um rumor surge em razão da violação de algum valor, por meio de sua circulação, promove-se uma espécie de julgamento do infrator – reforçando, assim, os valores do grupo. Seu efeito regulador atua diretamente na competição interna por poder, prestígio ou *status* entre os indivíduos e os grupos. No final da disputa, os exageros são punidos. (PIMENTA, 2015, p. 101)

Para executar um bom programa de *endomarketing* é necessário saber utilizar as diversas técnicas e os canais de comunicação. Tavares (2010) cita as principais, entre elas, estão: memorando; rádio interna; circular; relatório; correio eletrônico; *newsletters*; murais; intranet; entrevistas; eventos; cartas e cartões; formulários; prestação de contas invertida; café da manhã informal; e-mail confidencial; telefone amigo; e as que serão retratadas no objeto de estudo, as chamadas publicações internas, mais precisamente os *house organs*.

Um olhar sobre a comunicação do IBGE

Segundo o Portal do IBGE, durante o período imperial, o único órgão com atividades exclusivamente estatísticas era a Diretoria Geral de Estatística, criada em 1871. Devido ao advento da República, o governo sentiu necessidade de ampliar essas atividades, principalmente depois da implantação do registro civil de nascimentos, casamentos e óbitos. Com o passar do tempo, o órgão responsável pelas estatísticas no Brasil mudou de nome e de funções algumas vezes até 1934, quando foi extinto o Departamento Nacional de Estatística, cujas atribuições passaram aos ministérios competentes. A carência de um órgão capacitado a articular e coordenar as pesquisas estatísticas, unificando a ação dos serviços especializados em funcionamento no País, favoreceu a criação, em 1934, do Instituto Nacional de Estatística - INE, que iniciou suas atividades em 29 de maio de 1936. No ano seguinte, foi instituído o Conselho Brasileiro de Geografia, incorporado ao INE, que passou a se chamar, então, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Desde então, o IBGE cumpre a sua missão: identifica e analisa o território, conta a população, mostra como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas, revelando ainda como elas vivem.

A Coordenação de Comunicação Social – CCS do IBGE facilita o fluxo de informações com a sociedade, por meio dos veículos de comunicação (jornais, revistas, rádios, TVs, sites na Internet). O trabalho visa contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação entre o IBGE, seus funcionários e a opinião pública. Traduzindo o texto dos pesquisadores para a linguagem jornalística, agilizando e complementando o trabalho dos repórteres. Entre as atividades desenvolvidas, estão: Produção de releases; convites, sugestões de pauta; organização de entrevistas coletivas; atendimento aos jornalistas; realização de divulgações com embargo; coordenação e apoio às Supervisões de Disseminação de Informações – SDI na divulgação dos conteúdos para a mídia nas Unidades Estaduais; Gerenciamento e produção de clipping; gerenciamento da conta do IBGE no Twitter; e a redação de Boletins Informativos (BIs).

A prática da comunicação ascendente no IBGE ocorre através de publicadores que atendem todas as áreas que necessitam divulgar algum evento ou pesquisa. Exemplo: Agência do IBGE em Tabatinga/AM está realizando uma pesquisa nas áreas indígenas e, avalia que isso é importante para o conhecimento institucional. Assim, eles preparam um texto com fotografias e submetem ao publicador estadual. Este providencia o texto final, e com as fotografias, publica na intranet, principal canal de comunicação interna da instituição. Com isso, toda comunidade espalhada pelo Brasil toma conhecimento da ação realizada no interior do Amazonas.

A comunicação descendente é amplamente utilizada no IBGE. Ocorre por meio da presidência, as diretorias e gerências enviam as informações, normativas e orientações, utilizando-se de postagens na intranet ou sites internos da instituição. Além disso, o correio eletrônico também é utilizado pelos gestores para as comunicações mais rápidas através de e-mails.

O processo de comunicação horizontal, ocorre no IBGE, principalmente através dos sites internos onde gestores e servidores comunicam decisões, orientações e atividades através das diversas modalidades de postagens. Os boletins de serviço disponíveis livremente na intranet, mostram aos servidores todas as decisões tomadas pelas direções nacionais ou regionais. Ali se pode ver aposentadorias e investidura nos cargos, por exemplo. Já a comunicação entre servidores, ocorre principalmente através das postagens na intranet e dos correios eletrônicos. Mais recentemente, a comunicação

entre servidores tem sido massificada através de aplicativos para celulares; o que veio a contribuir em muito, principalmente nos locais onde a comunicação é deficiente, como no interior da Amazônia.

Para Senra, Fonseca e Millions (2018), o *house organ* passou por modificações ao longo do tempo no IBGE. Durante a gestão Edmar Bacha, o primeiro a ser desenvolvido, foi uma revista chamada *Nova Imagem* (Figura 1), cuja principal finalidade era se dirigir aos servidores. No número zero, que saiu em outubro de 1985, o presidente do órgão, em editorial, apresenta os objetivos, e lhe aponta uma espécie de lema ou divisa, “fazer o IBGE conhecido dos ibgeanos”, assim como o órgão possibilitava que o Brasil se tornasse conhecido pelos brasileiros.



Figura 1: Capa do número zero do primeiro *house organ* do IBGE: Revista Nova Imagem, lançada em outubro de 1985. Fonte: (SENRA, 2018).

Sob a gestão de Edson de Oliveira Nunes, sucessor de Edmar Bacha, o sétimo e último número da revista *Nova Imagem* trouxe um perfil dos seus leitores, resultado de uma pesquisa que tinha por objetivo, aprimorar suas próximas edições, através de resultados por faixa etária, por sexo, por local de atuação (técnica ou administrativa), por grau de instrução e por tempo no instituto. Embora tendo tido vida curta, a revista fortaleceu a comunicação entre os servidores. Ela foi substituída pelo “Jornal do IBGE”, com a justificativa de um menor custo e maior agilidade na informação, aumentando assim, seu alcance.

Com o avanço tecnológico, os autores afirmaram que os servidores tiveram a ideia de criar uma comunicação interna mais ágil e clara, a chamada intranet (Figura 2). O Comitê de Coordenação e Execução de Comunicação Integrada ficou responsável pela implantação de um canal único, acessível tanto pelos computadores ligados à rede IBGE quanto por qualquer outro conectado à internet, utilizando *login* e senha. A expectativa era abrir um novo *house organ* com os seguintes benefícios: criar e consolidar fluxos de comunicação descentralizada que promovessem a interação entre os servidores, conscientizando-os para um bom desempenho profissional.

Senra, Fonseca e Millions (2018) afirmam que a era da informática possibilitou um novo formato de comunicação corporativa, pois ela melhorou os canais já existentes. Segundo uma pesquisa sobre Hábitos de Comunicação do Servidor que ocorreu no próprio órgão e foi respondida por 2.753 servidores, a maioria deles informou preferir ter acesso às informações em um único canal por assunto. Diante do desejo de renovação, foi criado um Comitê de Coordenação e Execução de Comunicação Integrada, formado pelos representantes das áreas de comunicação no IBGE, que cuidou da implantação de um único canal de comunicação interna, acessível tanto por computadores ligados à rede IBGE, quanto por outros, utilizando *login* e senha.



Figura 2: Nova Intranet do IBGE, que entrou no ar a partir do dia 05.05.2015.
Fonte: Intranet do IBGE.

A aprovação dos servidores permitiu que o novo canal fosse colocado na página inicial de todos eles no momento de acessar a internet e, ainda, incluir nesse espaço o acesso ao Sistema Eletrônico de Controle de Acesso e de Frequência (SECAF), conhecido internamente como catraca eletrônica. Através dele, o servidor controla o seu próprio banco de horas. O canal é composto por notícias administrativas das diretorias e unidades estaduais; versão em PDF de revistas; reportagens; informes; *links* para intranets; calendário; organograma, acesso a sistemas; aniversariantes; eventos e busca.

CONSIDERAÇÕES

Os resultados de uma boa comunicação corporativa estão relacionados com a conduta do próprio órgão. Por isso, técnicas voltadas a essa vertente, devem ser desenvolvidas para evitar possíveis ruídos que podem acontecer. O processo de *endomarketing* é um exemplo disso, pois promove uma autoavaliação com relação ao exercício das funções.

Tendo como objetivo geral a identificação das características e dos instrumentos da comunicação interna no IBGE, foi importante entender a contextualização do canal *house organ* que faz parte do IBGE, primeiramente, por meio do embasamento de autores específicos que abordaram o conceito das técnicas apresentadas no artigo, e por último, através de autores que são servidores do órgão, analisando os instrumentos utilizados para transmitir dados de pesquisa realizadas pela corporação.

A evolução tecnológica possibilitou um novo formato de comunicação interna, dessa vez, no modo virtual e de maneira descentralizada. Além de economizar papel, economiza tempo porque, no caso do IBGE, colaboradores podem ter acesso às notícias sobre unidades de outras cidades ou estados. É fundamental que um órgão federal mantenha contato com seus servidores, ainda por ser o IBGE, responsável por fornecer dados referentes ao comércio, indústria, serviços e a geociência do país, cujos os dados são divulgados periodicamente pela instituição.

Por sua relevância para o Brasil, é crucial existirem canais de comunicação internos como forma de expor aos servidores o conteúdo geral da instituição, repassando

informes, decisões e projetos internos; assim como os dados das pesquisas realizadas como forma de disseminar internamente os trabalhos realizados por todos os servidores desse órgão federal.

Referências

BACHA, E. **Apresentação. Indicadores IBGE**, Rio de Janeiro: IBGE, v.4, n.11, p.2, nov.1985.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

CARDOSO, Marison Simões. **Rádio Peão: estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações**. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995. 49 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 14. ed., Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

Diretoria de Pesquisas – DPE, do CDDI e da Diretoria de Informática – DI. <http://w3.presidencia.ibge.gov.br/comites_internos_cpc.asp>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores** / Maria Alzira Pimenta. – Campinas, SP. Editora Alínea, 2015. 8. ed.

Portal do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – <<https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>>. <[https://portalweb.ibge.gov.br/f5-w-687474703a2f2f706f7274616c2e6363732e696267652e676f762e6272\\$\\$/Paginas/QuemSomos.aspx](https://portalweb.ibge.gov.br/f5-w-687474703a2f2f706f7274616c2e6363732e696267652e676f762e6272$$/Paginas/QuemSomos.aspx)>.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SENRA, Nelson de Castro. FONSECA, Silva Maia. MILLIONS, Teresa Cristina. **Brasil em Pauta: a trajetória da comunicação no IBGE**; prefácio por Flávia Oliveira. – Rio de Janeiro: IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 2018.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática** / Maurício Tavares. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação e organização: o uso da comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias**. 1983. Tese (Livre-docência em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 1983.