

**Henrelly Raony da Silva Viana**

**Comunicação organizacional interna em contexto acadêmico: diagnóstico e proposta de intervenção**



**Porto - 2017**



**Henrelly Raony da Silva Viana**

**Comunicação organizacional interna em contexto acadêmico: diagnóstico e proposta de intervenção**



**Porto - 2017**

**Henrelly Raony da Silva Viana**

**Comunicação organizacional interna em contexto acadêmico: diagnóstico e proposta de intervenção**

**Atesto a originalidade deste trabalho**

---

Henrelly Raony da Silva Viana

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação.

## Resumo

A comunicação interna deve ser utilizada em prol do alinhamento das estratégias da organização junto as áreas funcionais para que todos caminhem rumo aos objetivos que a conduz, porém, pode ser algo ineficiente quando a organização não conhece seu estado da arte, uma vez que, somente com este conhecimento poderá utilizá-la com maior eficácia, permitido por exemplo, o desenvolvimento de estratégias que almejem maior fluidez nos fluxos da comunicação através dos canais existentes, se permitindo obter com isso colaboradores mais seguros das informações da organização. (Kusnch, 2009).

Esta investigação tem como objetivo geral realizar um diagnóstico da comunicação interna de uma faculdade e propor intervenções nas fragilidades identificadas, para a concretização deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1. Identificar pontos fortes e fragilidades no fluxo da comunicação descendente, ascendente e lateral. 2. Identificar a eficácia e fragilidades nos canais existentes da comunicação interna. 3. Propor intervenções para melhoria da comunicação interna nas dimensões identificadas como frágeis.

Os resultados apresentaram potenciais fragilidades nos fluxos da comunicação interna, identificou os canais de menor eficácia e utilização, além da existência de barreiras que implicam na qualidade da transmissão das informações, dessa forma, foi possível propor intervenções nas dimensões das fragilidades.

Palavras-chave: Comunicação interna. Fluxos da comunicação. Canais de comunicação. Barreiras na comunicação.

## **Abstract**

Internal communication should be used in order to align the organization's strategies with the functional areas so that everyone can walk towards the objectives that lead to it, but it can be inefficient when the organization does not know its state of the art, since only with this knowledge, it can be used more effectively, for example, the development of strategies that aim to increase the flow of communication through existing channels, thereby enabling more secure collaborators of the organization's information. (Kusnch, 2009).

The main objective of this research is to carry out a diagnosis of the internal communication of the organization and propose interventions in the fragilities identified. In order to achieve this general objective, the following specific objectives have been defined: 1. Identify strengths and weaknesses in the flow of downward, side. 2. Identify the effectiveness and weaknesses of existing internal communication channels. 3. Propose interventions to improve internal communication in the dimensions identified as fragile.

The results presented potential weaknesses in the internal communication flows, identified the channels of lower efficacy and use, besides the existence of barriers that imply the quality of the information transmission, in this way, it was possible to propose interventions on the dimensions in the fragilities.

**Keywords:** Internal communication. Communication flows. Communication channels. Barriers in communication.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisca e Tarcísio, minha querida, linda e amada mãe que carrega dentro dela um espírito valente, forte, firme e sempre me transferiu o ensinamento de amar a Deus sobre tudo e combater o bom combate em todas as dificuldades da vida, guardando sempre a fé e jamais olhando para trás. Ao meu honrado pai que sempre me lembra que as origens do que somos não podem ser esquecidas, independente dos sonhos que alcançamos, pois o passado e as escolhas que tomamos nos ensinam e moldam, formando aquilo que somos no presente. Estes dois anjos todos os dias me guiam para bons caminhos, me ensinam, exortam e me ajudam a ser aquilo que sou hoje.

## **Agradecimentos**

Agradeço à todas as pessoas que me ajudaram a trilhar este caminho. Ao Dr. José Liberato por ter acreditado em mim e permitido que eu pudesse realizar minha pesquisa na sua instituição. Ao Prof. Msc. Paulo Nogueira por ser tão prestativo e me apoiar. Aos meus parceiros de trabalho que ficaram felizes e mostraram companheirismo durante toda esta caminhada, principalmente Karla Angélica e George Castro pelo apoio no momento em que eu mais precisei. Ao Breno por toda força e incentivo. Aos meus irmãos Átila e Adson pela ajuda moral. Agradeço imensamente a minha orientadora Profa. Dra. Cristina Pimentão, por ter me ajudado a chegar até o final, sempre me incentivando e sendo bastante paciente. E por fim, agradeço Deus, pois sem o intermédio Dele nada disto poderia ser possível.

## Índice Geral

<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>vii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – A comunicação interna nas organizações</b> .....	<b>4</b>
1.1. O processo de comunicação .....	4
1.2. A comunicação no contexto das organizações .....	8
1.2.1. Organizações: Níveis hierárquicos .....	8
1.2.2. Organizações: Identidade organizacional.....	10
1.2.3. Comunicação organizacional integrada: O mix .....	12
1.2.4. Comunicação interna: Contextualização .....	15
1.2.4.1 Fluxos .....	17
1.2.4.2 Canais .....	19
1.2.4.3 Formalidade.....	21
1.2.4.4 Barreiras .....	23
1.2.5 Cultura organizacional: Relação com a comunicação interna .....	24
1.3 Diagnóstico da comunicação interna.....	25
<b>Capítulo II – Definição do problema, objetivos e metodologia de investigação</b> <b>27</b>	
2.1. Definição do problema de investigação .....	27
2.2. Objetivos de investigação .....	30
2.3. Caracterização da organização .....	30
2.3.1. Estrutura Organizacional.....	31
2.3.2. Característica dos colaboradores .....	32
2.3.3. Missão, visão e valores.....	32
2.3.4. Serviços oferecidos .....	34
2.4. Metodologia de investigação .....	34
2.4.1. Amostra .....	35
2.4.2. Instrumentos .....	36

2.4.3.	Procedimento.....	39
2.4.4.	Apresentação e discussão dos resultados .....	41
2.4.4.1.	Objetivo específico 1 .....	42
2.4.4.2.	Objetivo específico 2.....	52
2.4.4.3.	Objetivo específico 3.....	58
<b>Conclusão.....</b>		<b>65</b>
<b>Referências .....</b>		<b>68</b>

#### **Anexos**

**Anexo I** – Autorização da organização para coleta de dados

**Anexo II** – Solicitação de autorização para uso do QUESCI

**Anexo III** – Concessão de autorização para uso do QUESCI

**Anexo IV** – Instrumento de pesquisa aplicado na organização

**Anexo V** – Ata para reuniões

## Índice de Figuras

Figura 1 – Ilustração do processo de comunicação (Robins, et al., 2013, p. 286).....	7
Figura 2 – Ilustração do mix da comunicação organizacional (Kunsch, 2009, p. 114)....	14
Figura 3 – Ilustração Barreiras da Comunicação (Robins, 2015, p. 58).....	23
Figura 4 – Ilustração comparativa do método de diagnóstico tradicional e a teoria apreciativa Varona ( <i>Cit in</i> Kunsck, 2009, p. 119).....	31
Figura 5 – Ilustração do item 2 no grupo A do QUESCI.....	38
Figura 6 – Ilustração do item 2 no grupo B do QUESCI.....	38
Figura 7 – Ilustração do item 1 no grupo C do QUESCI.....	39
Figura 8 – Ilustração do item 1 no grupo A do QUESCI.....	39

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra.....	36
Tabela 2 – Análise de fiabilidade (Coeficiente Alfa de Cronbach) .....	41
Tabela 3 – Fluxo descendente: Comunicação recebida da direção geral.....	43
Tabela 4 – Fluxo descendente: Comunicação recebida da direção acadêmica.....	45
Tabela 5 – Fluxo descendente: Comunicação recebida da coordenação.....	47
Tabela 6 – Fluxo descendente: Comunicação recebida do chefe imediato.....	48
Tabela 7 – Retorno das hierarquias das sugestões dos colaboradores.....	49
Tabela 8 – Fluxo lateral: Comunicação recebida dos colegas.....	50
Tabela 9 – Percepção dos colaboradores quanto a formalidade da comunicação.....	51
Tabela 10 – Uso dos canais da comunicação interna.....	52
Tabela 11 – Eficácia dos canais da comunicação interna.....	54
Tabela 12 – Avaliação dos canais Site, Telefone e E-mail.....	55
Tabela 13 – Fatores que dificultam a comunicação interna.....	56
Tabela 14 – Departamentos com maior dificuldade de comunicação.....	57
Quadro 1 – Reuniões semanais de planejamento.....	59
Tabela 15 – Sugestão dos colaboradores para outros canais de comunicação.....	63

## **Introdução**

O contexto das organizações é um espaço de grande dinamismo e complexidade, estes ambientes são constituídos sobre uma cultura estabelecida ao longo de sua existência. Dentro das organizações a comunicação se estabelece quase naturalmente, desde muito antes da sua formalização. Esta capacidade de partilhar algo em comum (comunicar) tem grande peso quando a organização consegue geri-la alinhando este processo aos objetivos que a conduzem para sua visão de futuro. Conhecer toda a abrangência da comunicação organizacional envolve enveredar-se por um universo rico para exploração e novas descobertas. Este estudo optou por dedicar sua atenção para a comunicação organizacional interna, entendida como um conjunto de processos, componentes, meios técnicos responsáveis pela veiculação das informações dentro de uma organização. Conforme aborda Bahia (1993) gerir a comunicação interna a tal ponto que permita ser recebida, processada e compreendida por aqueles que a recebem é um diferencial entre as organizações de sucesso, como por exemplo, as organizações autênticas.

A comunicação organizacional tem como objetivo aprofundar conhecimentos do processo comunicacional, no contexto das organizações, sendo um dos seus eixos a comunicação interna que prima por difundir as informações da organização dentre os colaboradores, portanto, Freire (1999) concorda que atingir qualidade na troca de informações entre os indivíduos em prol de um bem em comum são objetivos que a comunicação interna deve atingir.

Para França e Leite (2007, p. 18): “A comunicação interna começou a ser considerada um importante instrumento de informação e motivação dos empregados na execução de seus trabalhos”.

Uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma compreensível. Robins (2015) aponta a necessidade da comunicação interna para além da simples transferência de informações, é preciso

pensar nesta comunicação de forma estratégica ao contexto organizacional, como por exemplo, a definição de canais que alcancem todos os colaboradores, oferecendo informações compreensíveis ao nível de entendimento dos colaboradores, uma vez que, barreiras nesse processo acarretam pontos negativos que implicam na evolução da organização e até prejuízos financeiros.

A globalização e as mudanças tecnológicas têm a cada dia provocado mudanças e inovações, criando canais de comunicação cada vez mais modernos. Conforme Casali (2002) essas mudanças dinâmicas de grandeza mundial tem exigido das organizações contínua adaptação a novas tendências e constantes demandas que superaram o processo linear e tradicional da comunicação organizacional, evidente que é preciso cautela quando da aceitação dessas tecnologias e a integração aos seus canais visando o aprimoramento e gestão dessas inovações para que a organização não torne em negativo algo criado para potencializar a comunicação. Por este motivo, diagnosticar os canais existentes quanto a qualidade e o estado da arte na comunicação interna da organização é essencial no apoio da tomada de decisões neste contexto, como por exemplo, a adoção de novos canais.

A temática da comunicação interna foi o guia para a escolha do tema e o desenvolvimento desta pesquisa, realizada no contexto acadêmico de uma faculdade, objeto de estudo. O tema escolhido contribui propondo intervenções que visam melhorias no processo da comunicação interna da faculdade, como por exemplo, maior fluidez nos fluxos da comunicação interna, além de oferecer dados úteis para o planejamento estratégico que podem ser usados na elaboração do plano de comunicação, atualmente inexistente.

O objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar o estado da arte da comunicação interna e propor intervenções nos aspectos considerados frágeis. Para a concretização deste objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1. Identificar pontos fortes e fragilidades no fluxo da comunicação descendente, ascendente e lateral. 2. Identificar a eficácia e fragilidades nos canais existentes da comunicação interna. 3.

Propor intervenções para melhoria da comunicação interna nas dimensões identificadas como frágeis. A pesquisa realizada é de natureza descritiva quantitativa, uma vez que, se almejou analisar características deste fenômeno sem quaisquer modificações, utilizando o instrumento de pesquisa denominado Questionário sobre a Comunicação Interna ou simplesmente QUESCI.

A faculdade, objeto de estudo, caracteriza-se por ser uma organização prestadora de serviços educacionais existente no mercado ao longo de 17 anos e conta com 271 colaboradores no seu quadro funcional dentre estes 132 são docentes e 139 não docentes. Durante a fase de observação para definição dos objetivos dessa pesquisa se ouviu relatos dos colaboradores quanto as dificuldades que sentem no modo como as informações internas lhes são enviadas através dos fluxos da comunicação por intermédio dos canais existentes. Para além disso, se observou uma boa quantidade de canais voltados para a comunicação interna, embora, não se conheça aqueles com maior utilização e eficácia, bem como, fragilidades que contribuem negativamente na comunicação interna.

Esta pesquisa está organizada em dois capítulos. No primeiro, procedemos com a revisão da literatura trazendo os conceitos pertinente e necessários para sustentar esta pesquisa, baseando-se em livros e estudos científicos no tema comunicação organizacional interna. O diagnóstico também é abordado no primeiro capítulo e mostra pontos relevantes para que posteriormente se possa propor intervenções com base na literatura. No segundo capítulo, fazemos referência definição do problema, objetivos e metodologia de investigação. Nesta segunda parte foi administrada o questionário que possibilitou a coleta de dados para discussão dos resultados e posteriormente elaboração da proposta de intervenção, ambos, apresentados neste mesmo capítulo.

Por fim, na conclusão da dissertação fazemos referência aos principais resultados obtidos, às contribuições mais relevantes da pesquisa realizada e apresentamos propostas para futuras investigações neste domínio.

## **Capítulo I – A comunicação interna nas organizações**

### 1.1. O processo de comunicação

A comunicação é um pilar muito importante para os seres humanos, pois é através dela que conseguimos materializar em forma de mensagem aquilo que outrora idealizamos, vivemos no mundo onde quase tudo gira em torno desta capacidade de transmitir impressões, ideias, sentimentos ao meu amigo, esposa, filhos e até mesmo um desconhecido. De acordo com Sfez (1994) comunicar significa conexão com o universo a nossa volta: vendo, ouvindo, partilhando e sentindo o mundo ao redor, ou seja, estamos cercados por comunicações múltiplas, pelo qual, muitas vezes não fazemos ideia, somos expostos a elas todos os dias, seja de forma unilateral ou bilateral, e recebemos tudo isso com tamanha naturalidade que nem sequer percebemos a frequência deste processo em nossa rotina de vida, portanto, acredita-se ser muito difícil ou talvez impossível imaginar esta existência humana, sem trazer a comunicação para completá-la, criando sentindo ao nosso cotidiano..

O ato de comunicar desenvolve-se fortemente ao longo dos anos, tornando-se cada vez mais indispensável ao ser humano, a comunicação transcende gerações. É admirável se pensarmos nos grandes feitos do passado, onde para a evolução dos impérios se fazia necessário o estabelecimento de relações humanas para fins comerciais, onde ainda que de forma lentificada onde segundo Beltrão e Quirino (1986) a comunicação possibilitou a criação da ponte de significados, transpondo barreiras geográficas e permitindo as nações desenvolverem alianças entre si, aprimorando esta comunicação com o passar do tempo em todo o mundo.

Dentre as literaturas há vários pontos de vista de autores quando nos referimos a definição da comunicação, muitas vezes confundindo-se aos diferentes universos que a comunicação abarca, no entanto, ao menos é possível reunir um consenso destas definições através da afirmação de Sfez (1994, p. 38):

(...) comunicação significa estabelecer ou ter alguma coisa em comum, sem prejudicar a respeito dessa alguma coisa, nem sobre os caminhos que servem a transmissão ou sobre os termos (indivíduos, grupos, objetos) ativados nessa troca.

Este conceito faz sentido para os cenários do nosso cotidiano, por exemplo, nos ambientes organizacionais, onde profissionais atuam em diferentes seguimentos e atividades, e utilizam-se da comunicação para a transmissão de mensagens entre os membros em prol de um bem em comum, neste caso, o desenvolvimento da organização ao qual estão ligados.

O processo de comunicação permite aos seres humanos emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos ou processos, tais como: linguagem, escrita, sinais, símbolos, sonoridade e etc. O ato de comunicar-se possibilita aos interlocutores a troca de pensamentos e informações. Conforme Kunsch (2003) nos ambientes organizacionais, este processo cria uma ponte de significados entre as pessoas como a compreensão mútua, confiança e boas relações humanas que são desenvolvidas com a troca de experiências, ideias, opiniões e até emoções entre os indivíduos racionais. Antes de conhecermos este processo é importante entender a função de cada componente. Autores como Sfez (1994), Mattelart (2001), Kunsch (2003), Chiavenato (2004) e Pereira (2009), fazem referência a estes componentes, embora adotem nomes distintos, não há senão, harmonia entre os autores quanto a definição dos papéis de cada um.

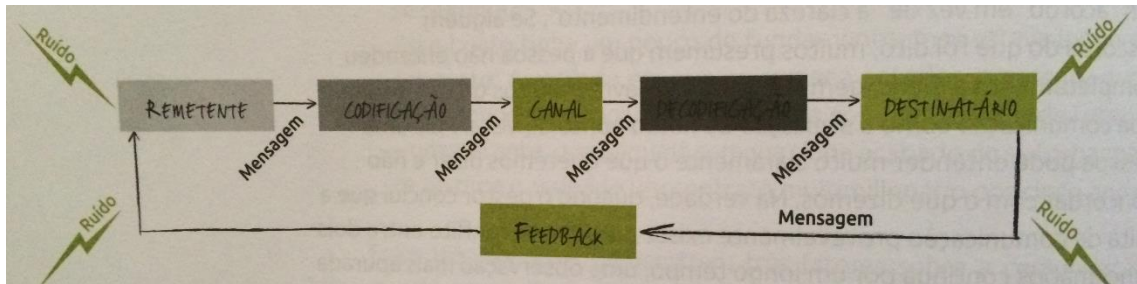
Os seguintes componentes constituem o processo de comunicação:

- **Emissor:** Indivíduo ou grupo que idealiza a mensagem a ser transmitida.
- **Receptor:** Grupo ou indivíduo para quem se destina a mensagem.
- **Codificação:** Idealização da mensagem fruto do pensamento do emissor e a sua conversão em símbolos ou códigos.

- **Canal:** É meio pelo qual a mensagem codificada será transmitida ao receptor.
- **Decodificação:** Tradução e interpretação feita pelo receptor ao receber a mensagem do emissor.
- **Mensagem:** É o resultado do intelecto do emissor codificado e transmitido ao receptor.
- **Ruído:** É toda conturbação indesejada e imprevisível que atrapalha o entendimento da mensagem recebida.
- **Feedback:** Possibilita ao receptor tornar-se emissor, estabelecendo interação entre os componentes.

Por ser grande a complexidade da comunicação e de difícil gestão em prol de um objetivo, não devemos encará-la com simplicidade, embora sua naturalidade nos faça pensar que entendê-la é absolutamente simples, pensar em comunicação é navegar por um mar de incertezas, sem jamais acreditar ter descoberto a fórmula do sucesso, comunicar-se é algo subjetivo e infinito, embora muitos autores façam referência através de teorias formuladas com base em estudos, pelo qual, depositamos nossa crença, é muito importante ter em consideração que outros fatores implicam sobre comunicação, portanto, considerar entendê-la é declarar enfrentar a compreensão de todos os universos, e por isso sua complexidade deve ser trabalhada com delicadeza e sinergia, analisando descobertas e percepções visualizadas, através de cenários humanos no universo, sim diz-se humanos, pois autores como Mattelart e Mattelart (2001) declaram ser a comunicação fruto do intelecto e do raciocínio, ora, para haver a comunicação é preciso que a mensagem seja idealizada pelo emissor (individualmente ou em grupo), esta mensagem é transmitida através de um canal eleito pelo emissor, e enviada ao receptor que, por sua vez, ao recebê-la deve interpretá-la e compreendê-la, podendo se necessário, utilizar-se de elementos auxiliares como o feedback, para retro alimentar a mensagem em busca de não permitir a geração de ruídos na comunicação que possam conturbar sua interpretação e entendimento do conteúdo daquela mensagem que poderá ser de caráter informativo e

requiera total entendimento. Todo este processo ocorre em pequenas frações de tempo, dependendo do canal utilizado, porém, repetidas vezes durante todo o dia em cenários diferentes, portanto, essa troca de algo exige absoluta capacidade de raciocínio. A figura 1, ilustra este processo.



**Figura 1** – Ilustração do processo de comunicação

Fonte: Robins et al. (2013, p. 286)

Os autores Thompson (1999) e Ogden e Crescitelli (2007) concordam que toda mensagem produzida é transmitida através dos canais denominados meio técnico. Todo processo de transmissão da mensagem, envolve obrigatoriamente um meio técnico, por exemplo: telefone, escrita e etc. Os meios técnicos são exigidos tanto para produção quanto para compressão da mensagem, ou seja, quem escreve em um idioma, normalmente saberá ler neste mesmo idioma. Quando os indivíduos produzem ou compreendem a mensagem, estes empregam além das habilidades exigidas pelos meios técnicos, um leque de conhecimentos conquistados culturalmente, para apoiar o processo de comunicação, estes conhecimentos dão forma as mensagens e a maneira como os indivíduos as utilizam e interagem com elas.

Segundo argumente Pereira (2009) a relação harmônica entre emissor, receptor, codificação, canal, decodificação, mensagem e feedback é o que se denomina processo de comunicação, que possibilita a transmissão de mensagens entre emissor e receptor. Toda mensagem produzida através do processo de comunicação é denominada informação, ou seja, o produto da comunicação é a informação, seja ela muito (novidade) ou pouco informativa (já conhecida pelos receptores).

Devido a subjetividade e a complexidade da comunicação em termos de compreensão e gestão para alcançar determinados objetivos, coube a esta investigação analisar cenários no universo, afim de escolher dentre tantos, um para depositar integralmente a dedicação, portanto, diagnosticar a comunicação interna de uma organização foi a temática escolhida para este estudo.

## 1.2. A comunicação no contexto das organizações

### 1.2.1. Organizações: Níveis hierárquicos

As organizações são conhecidas por serem grupos de pessoas reunidos em uma estrutura em prol de objetivos em comum. Esta junção de pessoas ocorre por ser humanamente impossível que apenas um indivíduo seja capaz de alcançar metas maiores, dada a grande quantidade de tarefas e o esforço empregado na execução de todo o trabalho. Conforme argumenta Sobral e Peci (2013) independente dos inúmeros formatos e ramos de atuação as organizações compartilham de característica em comum, como por exemplo, comunicação organizacional. Para Maximiliano (1992) outra característica comum dentre as organizações é a cultura que se desenvolve ao no seu interior.

A capacidade de planejamento dentro de uma organização é o que possibilita a tomada de decisões para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Conforme Robins et al. (2013) uma vez estabelecida uma organização, esta deve desenvolver internamente a forma como se organizará para colocar em prática aquilo outrora planejado, utilizando talentos humanos que gerencia e separando-os em 3 níveis principais: o estratégico, tático e operacionais denominados níveis organizacionais. Estes níveis comunicam-se dentro da organização seguindo um modelo de hierarquia pelo qual cada um recebe ou emite informações pertinentes ao seu nível sob diferentes canais e direções. O conceito de níveis hierárquicos da organização é na visão de Sobral e Peci (2013) um dos mais utilizados na administração das organizações, pois possibilita uma visão ampla para o planejamento

das estratégias, sendo cada um dos níveis administrado por talentos humanos separados em segmentos distintos.

O nível estratégico trata do planejamento da organização orientado ao alcance dos objetivos e por isso preocupa-se na criação de planos, regulamento, políticas e etc. Que na visão de Daft (2005) auxiliam positivamente no funcionamento da organização. Encaixa-se neste nível diretores, presidentes e demais cargos encarregados de conduzir as decisões macros julgadas positivas e efetivas para atingir os objetivos da organização.

Conforme argumenta Sobral e Peci (2013) o nível tático incube-se de detalhar e implementar as decisões macros estabelecidas no nível estratégico nas diferentes áreas funcionais que compõe a organização, focando em objetivos específicos da área. Este nível é composto de chefes imediatos, gerentes e demais cargos a quem compete coordenar eficientemente os talentos humanos e o uso dos recursos. Sua diferença para o nível estratégico é a limitação no campo de atuação, ou seja, o nível estratégico gere toda a organização, o tático dedica-se apenas a área específica que está enquadrado.

Na visão de Maximiliano (1992) o nível operacional desenvolve tarefas específicas e pontuais estabelecidas pelos níveis estratégicos e tático. Encaixa-se neste nível supervisores e demais cargos funcionais a quem compete dirigir o cumprimento de tarefas específicas, como produção e operações de serviços ou produtos. No operacional todos os níveis da organização estão envolvidos acompanhando e garantindo o cumprimento de todos os procedimentos estrategicamente traçados e estabelecidos, observando cautelosamente se tudo está de acordo com os procedimentos estabelecidos, bem como, os resultados específicos pelo qual alinha-se aos objetivos.

A relação dos níveis organizacionais, permitem que o planejamento criado no nível estratégico seja propagado através da comunicação interna por toda a organização, alinhando as estratégias ao tático e posteriormente ao operacional, seria humanamente complexo pensar nesta divisão realizada por um único talento humano, uma vez que,

estamos nos referindo a ambientes complexos e portanto, dividir as etapas planejamento, comunicação, implantação e execução das atividades torna viável a tomada de decisões e o alinhamento das ações estratégicas da organização.

### 1.2.2. Organizações: Identidade organizacional

As organizações são ambientes formados por diversos indivíduos com diferentes níveis intelectuais, sociais e etc. Cada um deles com ideais, objetivos e valores diferentes, além de sua própria identidade e características particulares que os tornam diferentes uns dos outros. Este mesmo conceito aplica-se às organizações, estas possuem características que as diferenciam uma das outras e constituem sua identidade organizacional. Para Jô Hatch e Schultz na obra de 1977 (*cit. in Machado 2003, p. 61*): “A identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. Nesta definição do autor conseguimos perceber a existência da relação entre identidade e cultura, ou seja, a forma como a cultura se desenvolve continuamente dentro das organizações seja através das relações formais ou informais, afeta diretamente na construção da sua identidade.

Estudos voltados para a identidade e cultura organizacional foram construídos a partir da década de 70, e tiveram sua origem baseada em cenários vivenciados na década de 50, onde a época era de expansão das empresas multinacionais a nível geográfico, e buscavam instalar suas estruturas em outros países, no entanto, mesmo dispondo de recursos para esta expansão, as organizações encontraram problemas que outrora não tiveram em seu país de origem. Conforme argumenta Fleury e Fischer (1992) diante das dificuldades encontradas, coube aos administradores a busca na compreensão da cultura da localidade para adequar-se de acordo com os aspectos identificados, moldando-se e criando uma nova identidade tal qual a cultura do meio social.

O conceito de possuir características únicas que as distinguem uma das outras é definido como identidade organizacional e representado pelos elementos estratégicos

denominados missão, visão e valores. Para Melewar e Karaosmanoglu (2006) estes elementos são criados a partir das operações e atividades da organização e ser claramente definidos para que os membros da organização sejam capazes de entender o propósito e o motivo que justifica sua existência. Além, das responsabilidades que a organização possui com o ambiente interno e social a sua volta. Segundo Wartzman e Drucker (2011) toda esta compressão é facilitada quando se utiliza os elementos estratégicos citados, no entanto, é requerido da organização grande esforço no desenvolvimento destes elementos quanto a clareza, facilidade de entendimento, divulgação e o alinhamento aos seus objetivos, deve levar em consideração que são os colaboradores incumbidos de implementar a estratégia criada fazendo valer estes 3 elementos.

A missão apresenta uma declaração que justifica o propósito, as responsabilidades da organização, bem como, seu comprometimento em tornar real o seu propósito no meio social e diante do mercado. Conforme argumenta Kotler e Lane (2005) muito mais do que um nome definido a organização precisa deixar claro sua razão de existir guiando os colaboradores na direção correta que aponta para os objetivos da organização.

A visão é o futuro, horizonte, desejos almejados pela organização e a auxilia no planejamento que desenvolve, pois estabelece um foco onde os membros devem trabalhar em função de alcançar este futuro. A visão quando da sua criação deve ser realista, mensurável para que não pareça algo ilusório e frustrante para a organização conforme Costa (2007, p. 424):

(...) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

Os valores apresentam as crenças, ética e princípios que guiam as ações da organização pelos critérios adotados em seu comportamento, decisões e atitudes no exercício das atividades. Para Tamayo (1998, p. 56):

Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos.

### 1.2.3. Comunicação organizacional integrada: O mix

Na visão de Drucker (2002, p. 491), a comunicação dentro das organizações tem se mostrado cada vez mais: “(...) indefinida e ilusória como um Unicórnio”, segundo o autor “(...) o barulho aumentou com tal rapidez que ninguém mais consegue, na verdade, entender tanto falatório sobre as comunicações”. Estas colocações são pertinentes, uma vez que, há nas organizações muita confusão nos conceitos que se referem a comunicação organizacional, como por exemplo, confundir comunicação e informação. Não é incomum encontrar organizações que ignoram a necessidade de um setor ou profissional com amplos conhecimentos no campo das ciências da comunicação, a que possam atribuir as funções da comunicação organizacional, o que se encontra na verdade é a atribuição dessas funções para departamentos como Recursos Humanos. Kreps (1990) nos dá uma definição muito clara sobre a comunicação organizacional, esclarecendo ser este um processo de produção das informações sobre a organização, fazendo com que estas circulem, possibilitando a cooperação e alinhamento das áreas funcionais. Kunsch (2009, p. 113) nos diz que a comunicação organizacional:

Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas neste conceito.

Para além da troca de informações a comunicação organizacional auxilia os colaboradores no desempenho e entendimento das suas funções, mas para isso é preciso que organização tenha uma visão ampla da complexidade desta comunicação para com propriedade estabelecer critérios na produção e envio das informações. A informação, desempenha um papel essencial a qualquer organização, e por isso deve ser cuidadosamente adquirida, gerenciada e utilizada como um ativo. Conforme Conrado (1994, p. 7):

A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para realizarem um bom trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas.

Portando, os colaboradores com informações suficiente desempenham suas atividades com maior rendimento e comprometimento.

Com a exigências do mercado cada vez mais globalizado, um novo conceito surgiu com o objetivo de integrar e ao mesmo segmentar as atividades comunicacionais das organizações, este conceito é denominado comunicação organizacional integrada e tem por definição, conforme Casali (2002, p. 9):

A ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor. A comunicação integrada só é eficiente se criar sinergia.

A comunicação integrada é entendida como a união harmônica, eficiente e eficaz da comunicação institucional, mercadológica e administrativa todas essas áreas respeitando sua atuação e a realizando de maneira eficiente e eficaz, evitando o choque de tarefas, atendendo aos objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo atentos aos objetivos específicos de cada segmento que a compõe. Para o bom funcionamento, conforme Vianna (2005), é necessário que haja o envolvimento total da alta direção participando de processos decisórios, pois este modelo comunicação organizacional deve necessariamente atuar no nível estratégico. A figura 2, ilustra a divisão deste mix.



**Figura 2** – Ilustração do mix da comunicação organizacional

Fonte: Kunsch, (2009, p. 114)

De acordo com Kunsch (2009) a comunicação integrada ou mix da comunicação mostra-se funcional pela separação dos segmentos, fazendo com que cada ramificação trabalhe em tarefas específicas com mais eficiência e eficácia. A organização pode então dispor de um setor responsável por este mix com membros designados para cada ramo, ou ainda organizar-se dentre os setores existentes àquele que tenha competência para lhes atribuírem uma das dimensões do mix, evidente que esta escolha deve levar em consideração o conhecimento no campo da comunicação pelas área eleita, caso esta opção seja escolhida pela organização. Administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes, uso de pesquisas, auditorias, diagnósticos e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações que nem sempre é considerado.

Um dos ramos do mix da comunicação referenciado por Kunsch (2009) é denominado comunicação interna, que preocupa-se em estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração aos níveis abaixo e entre os próprios membros deste nível e dos níveis baixos a alta administração. Portanto, entender a importância deste comunicação interna como um instrumento valioso é imprescindível para auxiliar a organização no alcance dos objetivos estabelecidos, no entanto, conforme

argumenta DuBrin (2003), tem sido um desafio alinhar este processo as estratégias organizacionais.

#### 1.2.4. Comunicação interna: Contextualização

A comunicação interna é um processo que ocorre dentro das organizações tendo por objetivo, produzir informações internas e disponibilizá-las aos colaboradores. Conforme Chiavenato (2001) é por meio da comunicação interna que as informações circulam da alta administração aos níveis mais baixos e entre os empregados de mesmo nível, portanto, as organizações devem traçar estratégias para veiculação dessas informações aos seus colaboradores conseguindo o alcance e a compreensão das mensagens transmitidas.

Na visão de Kunsch (2009), compete a comunicação interna as interações, os processos de troca de informações dentro da organização ampliando o campo de visão dos colaboradores, oferecendo a estes conhecimento do sistema desenvolvido internamente fazendo-lhes sentido, pois precisam de segurança no desenvolvimento de suas funções conscientes do seu alinhamento aos objetivos da organização que estão ligados.

Investir na eficiência e eficácia da comunicação interna potencializa os talentos humanos da organização, pois se a informação não for veiculada apropriadamente através de canais eficazes este potencial não poderá ser desenvolvido. Kreps (1990) argumentar que cabe a organização através de profissionais da comunicação, devidamente alinhados ao nível estratégico e mediante a um diagnóstico, compreenderem quais veículos de comunicação são mais eficazes, elementos que constituem barreiras no fluxo da comunicação. Quando os colaboradores estão bem informados e compreendem bem o que de fato a organização espera deles e a importância das suas atividades, é mais fácil se engajar nas causas e objetivos da organização.

Com o passar do tempo, se tem visto que a comunicação interna é um processo fundamental e parte integrante para alcançar os objetivos que guiam a organização para sua visão de futuro, tendo portanto, adquirido reconhecimento e importância estratégica, embora seja inevitável os conflitos de ideias deste processo como por exemplo, quem deve gerenciar este ativo e as dificuldades em aplicar as ferramentas de apoio alinhando os a comunicação interna.

De acordo com Casali (2002) buscar uma comunicação excelente deve constituir uma meta a ser alcançada pelos que a dirigem no cotidiano das organizações. A comunicação excelente é aquela que é administrada estrategicamente, que se baseia em conhecimentos e na pesquisa científica e valoriza a cultura organizacional, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas.

A comunicação interna possibilita um elo entre os setores para que as informações produzidas sejam veiculadas a todos os seus membros pelas hierarquias existentes. Ora, tem sido um grande desafio pensar em uma organização onde os colaboradores possuam informações suficientes para o desempenho das atividades, o seu alinhamento aos objetivos estratégicos, além de conhecimentos adicionais a respeito das tarefas de outros setores. Como já dito anteriormente, na rotina de uma organização diversas informações são veiculadas por diferentes canais, e é de grande complexidade gerenciar estas informações de forma a evitar que colaboradores possam executar suas atividades sem o devido alinhamento aos objetivos organizacionais, podendo custar inclusive prejuízos financeiros. A comunicação interna quando não estrategicamente gerenciada gera conflitos internos e afeta ao cliente causando desconforto, desorganização e mais prejuízos. Para Ruão (1999, p. 4):

(...) a comunicação está na base das actividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações. E a informação, que é um produto da comunicação, é o elemento essencial na ajuda aos membros da organização a interpretarem a realidade das suas tarefas.

#### 1.2.4.1 Fluxos

Os fluxos de comunicação estendem-se por toda a organização em diferentes direções, possibilitando que as informações, ideias e conhecimentos circulem, garantindo, assim, uma coordenação no desempenho da comunicação organizacional. Segundo Dubrin (2003), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente através dos níveis organizacionais.

Conforme afirma Kunsch (2009) os fluxos de comunicação são classificados em: descendentes, ascendentes, lateral, transversal e circular conceituados abaixo:

- **Comunicação descendente:** Carrega informações do alto escalão aos níveis abaixo. É a comunicação oficial da organização, orienta e fornece informações aos colaboradores para desempenharem suas funções, transmitindo regras, normas, processos, atribuições, instruções, planos, objetivos, metas e etc. Segundo Brum (2003, p. 43), há duas maneiras para que a comunicação parta do topo a base da organização:

Através de canais, instrumentos e ações de Comunicação/Marketing Interno, cujo conteúdo deve ser uma preocupação corporativa; e através das chefias intermediárias (diretores de áreas, gerentes, supervisores, encarregados), que são vistas pelo público interno como um canal de comunicação da empresa e que têm como desafio repassar a informação, se possível como fator de motivação.

- **Comunicação ascendente:** Ocorre quando a informação parte do nível operacional ao alto escalão. As vias que movimentam as informações neste fluxo são as opiniões, reclamações, críticas e elogios dos colaboradores, expressadas por meio de reuniões, cadeias humanas onde um colaborador faz comentários a outro até atingir a liderança, caixas de sugestões e etc. A comunicação ascendente corresponde ao processo de feedback, ou seja, o retorno do nível operacional a liderança

- **Comunicação lateral:** Ocorre entre os colaboradores de mesmo nível hierárquico, podendo ser membros do mesmo grupo de trabalho ou de diferentes departamentos. Este fluxo de informação possibilita o esforço cooperativo entre os colaboradores e a solução de problemas do cotidiano sem a necessidade de direcionar a comunicação a um superior imediato, em alguns casos pode ser complexa quando houver problemas de relacionamento entre os indivíduos. Caso contrário, promove compreensão mútua e suporte emocional e social. Essa comunicação pode ocorrer por meio das avaliações de desempenho, pesquisas de clima, caixa de sugestões, entre outros; ela tende a ser menos formal, porém pode auxiliar a direção da empresa a aproveitar as sugestões dos colaboradores sobre melhorias que possam ser realizadas.
- **Comunicação transversal:** Neste fluxo não há limites para a comunicação que pode percorrer toda a organização, os indivíduos interagem mais pela liberdade na utilização dos fluxos em todas as direções, sem distinguir os níveis hierárquicos.
- **Comunicação circular:** Ocorre principalmente em organizações de menor porte e informais, onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis da sua estrutura funcional.

O fluxo descendente costuma ser o mais utilizado pela organização, uma vez que, é deste que parte a comunicação originada na alta administração aos níveis hierárquicos, portanto, os colaboradores costumam ter acesso a este fluxo recebendo por meio do método formal informações diversas a respeito da organização. O fluxo ascendente permite a devolutiva desta comunicação ao nível mais alto, o referenciamos como feedback possibilitando a retro alimentar do que foi recebido, no entanto, a cultura da organização tem impacto nestes fluxos, fortalecendo-os ou enfraquecendo-os. Se pensarmos em uma cultura de temor pela gestão, onde para garantir-se empregado o colaborador abstém-se em utilizar-se do fluxo ascendente, representa algo negativo, pois não se conhecerá a opinião daqueles que desenvolvem diariamente as atividades dos níveis mais baixos, embora, a presença do nível tático seja um forte elo para a condução

desta comunicação, é bem possível que culturalmente estes também estejam afetados causando uma barreira que enfraquece o fluxo ascendente e fortalece consequentemente o fluxo lateral, onde os colaboradores preferem retro alimentar para aqueles que estão no mesmo nível. Conforme Robins et al. (2013) fortalecer o fluxo lateral pode ser vantajoso quando a organização é capaz de gerenciá-lo, em caso negativo, isto custa o aumento na produção de ruídos ou boatos que são gerados distorcendo as informações, estes boatos podem ser:

- **Única linha:** Um colaborador conta algo para outro e este conta para outro criando uma reação em cadeia.
- **Fofoca:** Um único colaborador dissemina uma informação para todos.
- **Probabilidade:** Aleatoriamente um colaborador dissemina informações aos outros
- **Grupo:** Grupos disseminam informações para outros devidamente selecionados

Para que os fluxos de comunicação atinjam a todos, é necessário utilizar o canal correto de acordo com o objetivo que se deseja atingir. Uma forma de auxiliar a organização a alcançar os seus diferentes públicos internos é utilizar diferentes canais.

#### 1.2.4.2 Canais

Vivemos a era da informação onde a informática possibilita a transmissão das informações de forma automática, com este crescimento e o acesso cada vez mais facilitado, por meio das pessoas, diminuindo ou até anulando restrições geográficas, principalmente a geração Y, adotam uma nova postura em relação à comunicação, seja para consumir ou seja nos ambientes organizacionais fazendo com que estes busquem formas de estarem prontas para os perfis dos seus colaboradores. Segundo Bahia (1993, p. 9):

A comunicação organizacional não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da organização.

Os canais de comunicação são os meios pelos quais as informações são disponibilizadas internamente, estas informações devem utilizar o devido fluxo de comunicação para maior eficiência. Segundo Kunsch (2009) em toda organização as informações produzidas e destinadas aos colaboradores devem ser transmitidas em diferentes canais de comunicação, que devem ser estabelecidos pela organização mediante a compreensão dos canais mais eficazes daquele ambiente, por dispor de diversos colaboradores com diferentes níveis intelectuais, escolar e de compressão, os canais de informação precisam ter alinhamento a estas variáveis de ambiente, apropriando a linguagem para cada segmento de acordo com a capacidade intelectual dos colaboradores. Esta é a importância de se ter um departamento destinado a dimensão da comunicação interna ou um profissional com amplos conhecimentos das ciências da comunicação, pois este será capaz de realizar diagnósticos que possibilite perceber os canais de comunicação mais eficazes para a veiculação das informações produzidas.

Na rotina das organizações é possível encontrar canais eficientes, porém, informais, este é o caso dos encontros casuais entre colaboradores, este canal é criado a partir de reuniões não programados pelos próprios colaboradores e mesmo sendo um eficiente canal de comunicação pode muitas vezes gerar ruídos, pois as informações podem sofrer alteração a medida que são repassadas. Para Casali (2002) é importante utilizar todos os recursos para favorecer a comunicação interna da organização e mesmo as comunicações informais devem ser aproveitadas, traçando mecanismos para torná-la eficaz, auxiliando a organização na tomada de decisões.

Conforme Robins et al. (2013) nos encontros casuais entre os colaboradores é frequente o surgimento de boatos, que são informações a respeito de mudanças, decisões e etc. sobre a organização que podem ser verdadeiras, mentirosas ou distorcidas e não foram formalmente noticiadas aos colaboradores pelas hierarquias. Apesar de parecerem prejudiciais a organização, segundo o autor, os boatos são um importante sistema de

comunicação interna, onde os colaboradores ouvem sobre os acontecimentos na organização, assim, sendo de suma importância compreender de que forma isto ocorre, a fim de desenvolver estratégias para conduzi-los ao alcance de benefícios.

Há diversos canais de comunicação que veiculam as informações internas da organização, é importante para o nível estratégico fazer com que os colaboradores interajam com estes meios, para isso as organizações devem utilizar-se de instrumentos como: Telefone fixo, site ou intranet, comunicação escrita, comunicação oral, reuniões, relógios de ponto, mural, correio eletrônico, revista e Plataformas virtuais.

#### 1.2.4.3 Formalidade

A comunicação é fator essencial e que merece a devida atenção da alta administração no intuito de favorecer seu desempenho. Segundo Torquato (2015) nas organizações, a comunicação se desenvolve através dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) sendo indispensável a criação de um plano de troca de informações entre eles, não só para as atividades operacionais do cotidiano, mas para promover sinergia entre os indivíduos que compõe os níveis. Existem inúmeras formas e tipos de canais de comunicações agrupados e classificados em formais ou informais.

A comunicação formal tende a acompanhar as hierarquias da organização e geralmente são utilizadas segundo Robins et al. (2013) para direcionar tarefas, destinar instruções ao colaboradores, receber sugestões dos colaboradores, interagir com outros gestores sobre assuntos que os ligam, interagir com outros gestores quando da participação de projetos, pedidos de permissão para tomada de decisão e receber comunicados da alta administração.

Conforme Torquato (2015) o método formal costuma utilizar-se da escrita como principal canal de comunicação, porém, podem surgir no formato verbal como por

exemplo através de reuniões e etc., tem a característica de serem lentas e burocráticas. O método informal pode ser utilizado também para a lista apresentada anteriormente e tem a característica de mover-se livremente dentro da organização, ignorando quaisquer níveis ou autoridade, isso facilita a veiculação das informações e realização de tarefas, no entanto, é de difícil gestão e favorece a produção de ruídos ou boatos causando conflitos, má interpretação, divergência de dados e demais aspectos negativos que comprometem a comunicação. Dito isto, não afirmamos que há negatividade no método informal e tampouco recomendamos preferência pelo método formal, as organizações devem buscar meios para alinhar os dois equilibrando-os, pois cada um complementa e potencializa dependendo do cenário vivenciado pela comunicação interna.

Segundo Dubrin (2003), a comunicação formal é direcionada pelos canais de comunicação existentes na estrutura organizacional, e tem sua origem na alta administração, dessa forma, a mensagem é transmitida ou recebida pelos meios formalmente estabelecidos pela estrutura organizacional. A realidade é que a maior parte da comunicação desenvolvida dentro das organizações é de maneira informal, isto ocorre, pois a comunicação formal é burocrática, há riscos de falhas de comunicação e muitas vezes torna-se difícil a elaboração de mensagens personalizando a linguagem para os diferentes níveis funcionais, visando a compreensão do receptor.

A comunicação informal, por sua vez, é desenvolvida por uma estrutura espontânea e fora dos canais de comunicação estabelecidos pela estrutura organizacional, o meio utilizando é essencialmente oral. Segundo Dowbor et al. (2011) normalmente, a comunicação informal veicula mensagens que podem ou não ter relação direta com as atividades desenvolvidas pela organização. Através dela, é possível alcançar opiniões de satisfação ou insatisfação entre os colaboradores, além das reações às mudanças, o clima de trabalho dentro da organização e etc. Tem sua vantagem na rapidez com que propaga as informações, a facilidade na compreensão da mensagem, redução da carga de comunicação do chefe imediato.

#### 1.2.4.4 Barreiras

É durante o envio da mensagem que o receptor interpreta a mensagem que foi transmitida pelo emissor. Toda comunicação é passível de gerar uma resposta ou um ruído que pode ser qualquer fator capaz de comprometer o processo de compreensão da mensagem.

Segundo Ogden e Crescitelli (2007) os ruídos são as barreiras que afetam o processo de comunicação interferindo em toda a sua eficácia, e podem ter origem em fatores pessoais, emocionais, movimentos corporais, estado de espírito e etc. Por exemplo, no momento que está transmitindo uma mensagem se ocorrer interrupção do emissor, por qualquer motivo, poderá se gerar ruídos que causarão impactos na compreensão do receptor.

Para que as informações alcancem a todos nas organizações, diversos tipos de barreiras necessitam ser superadas. Algumas estão relacionadas principalmente às diferenças na cultura do colaborador e da organização. Sob esse enfoque Robins (2005) classifica as barreiras no processo de comunicação interna, conforme a figura 3.

<b>Barreiras</b>	<b>Explicação das Barreiras</b>
<b>Filtragem</b>	Manipulação da informação pelo emissor, de modo que o receptor entenda somente o que interessa ao emissor.
<b>Percepção Seletiva</b>	Escolha do que interessa ao receptor, com base em suas necessidades.
<b>Sobrecarga de informações</b>	Excesso de informação a que se é submetido diariamente nas rotinas, como e-mails, telefonemas e reuniões, fazendo perder alguma informação importante.
<b>Emoções</b>	Condição do emissor ou receptor no momento em que dá ou recebe a informação, pois uma mesma mensagem pode ser interpretada de maneiras diferentes, pela mesma pessoa, dependendo do seu estado emocional.
<b>Linguagem</b>	Forma utilizada para expressar algo, pois cada pessoa provém de cultura e educação distintas, e o que pode ser uma simples palavra para uma pessoa para outra pode ter uma conotação completamente diferente.
<b>Medo de comunicação</b>	Fato de o receptor não se sentir à vontade para se expressar em público, sentir dificuldade de expressar suas ideias.

**Figura 3** – Classificação das barreiras na comunicação

Fonte: Robins (2015, p. 58)

### 1.2.5 Cultura organizacional: Relação com a comunicação interna

Segundo Chiavenato (2004), para se conhecer uma organização é necessário compreender sua cultura. Atuar na organização como colaborador e desenvolver carreira são algumas maneiras de participar intimamente da cultura e conhecê-la.

De acordo com Robins (2013) a cultura organizacional pode ser descrita como um sistema de significados compartilhados entre seus membros, pelo qual, possuem características valorizadas pela organização que refletem sua essência. Pensar na cultura de uma organização é conhecer bem as características inerentes tais como: a reação as mudanças, as relações de poder, regras estabelecidas e não escritas, os interesses comum entre os grupos, os jogos de poder, o comportamento contrário a organização dentre os grupos, e portanto, a comunicação interna terá relação com a cultura vivenciada pela organização, embora, conforme argumenta Fleury e Fischer (1992) não seja exclusivamente decisiva na eficácia da comunicação interna, implicará na forma como a comunicação é desenvolvida dentro da organização, afetando positivamente ou negativamente os fluxos, canais e as barreiras.

Um exemplo dos aspectos culturais que refletem sobre a comunicação é o caso das organizações autênticas. Conforme argumenta Rego et al. (2003) umas das características das organizações autênticas é a comunicação aberta e franca dos colaboradores com as chefias. Tudo nas organizações comunica alguma coisa ainda que de maneira mais sutil, por exemplo, um modelo de avaliação de desempenho de uma organização que preze pelo rigor e objetividade, comunica, entre outras coisas, que a organização está interessada em equidade e justiça na gestão de pessoas.

Conforme Rego (2009) a cultura dentro das organizações autênticas está repleta de significados e valores que refletem sobre vários aspectos da organização, traduzindo-se em formas específicas de comportamentos que as tornam autênticas, confiáveis e possibilitam aos colaboradores uma estadia saudável e realizadora.

### 1.3 Diagnóstico da comunicação interna

Conforme Kunsch (2009) para se conhecer o cenário atual da comunicação interna de uma organização, deve-se inicialmente descrever de que forma ela ocorre, através dos fluxos existentes e estabelecidos entre os níveis da organização, a qualidades dos canais de comunicação existentes e as barreiras indesejadas que impedem a veiculação correta das informações, esta descrição permitirá desenvolver um diagnóstico.

O diagnóstico mostra pontos relevantes para que posteriormente se possa adotar medidas de intervenção aos problemas identificados. Segundo Chiavenatto (2001) as organizações são dinâmicas e a estrutura de comunicação interna deve ser planejada e gerenciada frequentemente para que se torne forte aliada no esforço em alcançar o horizonte representado na sua identidade organizacional, portanto, uma pesquisa de campo a partir de inquéritos específicos, permitirão descrever o estado da arte da comunicação interna, possibilitando o desenvolvimento do diagnóstico que auxiliará na estruturação da comunicação interna permitindo propor intervenções a partir do que foi descrito, levando em consideração também as opiniões coletadas dentre os membros da organização através dos inquéritos, tudo isto, alinhado ao resultado do diagnóstico.

Para Lupetti (2007) a comunicação de uma organização deve ser conhecida em todos os aspectos, pois há grande força neste processo seja internamente ou externamente a organização, no entanto, a autora afirma que diagnosticar a comunicação interna deve ser a etapa inicial na construção de um diagnóstico que envolva toda a comunicação organizacional.

Como base na literatura existente foi possível identificar a existência de dois modelos para a elaboração de diagnósticos em diferentes cenários. Conforme Varona (2004) o modelo tradicional de elaboração de um diagnóstico consiste em identificar problemas existentes naquele cenário e posteriormente depositar esforços para identificar as causas que originaram os problemas listados, com base nestas informações, é possível traçar

planos de ação para solucionar a problemática levantada, este modelo caracteriza-se por uma metodologia rígida com base no lado destrutivo e ênfase nos problemas. Outro modelo que pode ser desenvolvido é aquele criado com base na teoria apreciativa ou investigação apreciativa, esta teoria para Valença (2007) quando aplicada a um diagnóstico é considerada inovadora por abandonar a rigidez do modelo tradicional, portanto, tem sua característica na construção de diagnósticos com base na descoberta do que é positivo e onde se deseja chegar para a partir daí estabelecer planos que possibilitem construir o desejado. Os tópicos abaixo sintetizam os objetivos de uso destes modelos:

- **Modelo tradicional:** Identifica problemas, analisa causa e elabora ações para tratamento.
- **Teoria apreciativa:** Descobre o melhor que existe, imagina onde pode chegar e constrói o que deveria ser.

Escolher o modelo de diagnóstico para o cenário correto é crucial no desenvolvimento de planos de ação ou propostas de intervenção com maior eficácia. Esta escolha deve ser feita com base nos objetivos pretendidos pelo pesquisador e sua investigação, assim, quando analisamos a distinção destes modelos não é apropriado estabelecer um critério positivo ou negativo para cada modelo, mas antes analisar o cenário pretendido e fazer a opção do modelo que melhor se alinhe ao cenário existente e os objetivos pretendidos pelo pesquisador e sua investigação.

## **Capítulo II – Definição do problema, objetivos e metodologia de investigação**

### 2.1. Definição do problema de investigação

A comunicação é um elemento essencial para o bom desempenho da organização, na visão de Fisher (1993) é pois através dela que as pessoas trocam ou partilham algo. Para Kreps (1990) as funções básicas da comunicação dentro das organizações são fornecer aos seus membros a informação necessária sobre o ambiente e integrá-los.

Dentro do universo organizacional quanto maior for a facilidade para veicular as informações internas produzidas através do processos de comunicação, e o alcance aos colaboradores envolvidos, maior será a qualidade no desempenho das atividades diárias, na visão de Kunsch (2009) é preciso compreender de que forma esta comunicação flui através dos níveis hierárquicos da organizações.

Os níveis hierárquicos são conhecidos como: estratégico, tático e operacional. São compostos pelos departamentos ou setores funcionais da organização. Estes se comunicam entre si por diferentes direções através dos fluxos de comunicação interna.

Para Casali (2002), os fluxos de comunicação podem ser ascendentes, descendentes, diagonais e laterais, e auxiliam na transmissão das informações através dos canais de comunicação ou meios técnicos pelos quais as informações produzidas percorrem a organização, os canais de comunicação são caracterizados como formais ou informais de acordo com a forma que são aplicados internamente.

Todos estes elementos reunidos e embasados através da teoria da comunicação são aliados da organização desde que sejam estrategicamente alinhados ao seus objetivos, para que possam guiar os membros a caminharem em direção do mesmo horizonte, no

entanto, pensar no alinhamento da comunicação interna é ter consciência da complexidade deste processo e o desafio em geri-la em prol do benefício da organização, conforme Fleury e Fischer (1992) o primeiro passo para melhorar a comunicação interna é compreender como ela ocorre, e para isso é essencial um diagnóstico que permita descrever o estado da arte que a organização encontra-se, posterior a isso é possível traçar intervenções almejando qualidade neste processo. Este entendimento do diagnóstico da comunicação interna, descrevendo o cenário atual, conduziu a decisão para esta pesquisa realizada no contexto acadêmico de uma faculdade.

De acordo com observações e conversas informais durante a rotina diária da organização objeto de estudo, se conseguiu visualizar atitudes e ouvir comentários dos colaboradores na dimensão da comunicação interna, tais como:

- O fluxo de comunicação lateral tem sido o principal para a comunicação dos colaboradores e considerado válvula de escape na veiculação das informações internas, segundo eles as decisões, mudanças, novos processos, alteração em processos existentes e etc. Não são comunicadas diretamente que, por sua vez, obtém informações internas a partir de colegas de outras áreas funcionais em conversas ou reuniões informais, como no horário de almoço, intervalo de lanche ou quando se encontram inesperadamente pelos corredores da organização. Um exemplo foi a integração da organização no programa Educa mais Brasil, pelo qual, relataram descobrir sobre isto apenas quando estavam atendendo um cliente com dúvidas sobre o assunto
- Alguns colaboradores relataram temor para fazer perguntas pertinentes ao trabalho para o seu chefe imediato, isto tem criado uma barreira na comunicação ascendente, impossibilitando o feedback. Um exemplo concreto foi um grupo de colaboradores que relataram profundo receio em informar ao seu chefe que não poderiam realizar a limpeza de uma sala de aula por não ter conhecimento dos horários livres daquele espaço.

- Percebeu-se a utilização do correio eletrônico como canal muito utilizado para comunicação da organização, sendo assim, os colaboradores sem acesso a recursos informáticos tem tido dificuldade em receber informações internas, tais como: Recessos, entrada de novos colaboradores, eventos, saída de colaboradores, calendário acadêmico ou administrativo. Estes itens são informados apenas por e-mail.
- Em uma conversa rápida e informal com gestores da organização foi perguntado da existência de um plano de comunicação interna, a resposta negativa quanto a existência deste documento foi dada unanimemente, portanto, percebeu-se desconhecimento das ações da comunicação interna, bem como, entendimento dos fluxos e canais por onde a comunicação interna deve fluir.
- Um grupo de colaboradores relatou não haver na organização eventos de integração entre as áreas funcionais, portanto, não conseguem conhecer um pouco do trabalho uns dos outros para facilitar o atendimento de clientes e outro colegas.
- Houve relatos de que as decisões tomadas na alta administração não são comunicadas através das hierarquias ao nível operacional, segundo os colaboradores muitas vezes são surpreendidos com novas decisões e em alguns casos recebem as informações dos próprios clientes. Os colaboradores responsabilizam os gestores das suas áreas pela falta de comunicação, pois segundo na percepção deles há uma centralização de informações burocrática e muitas vezes pela carga de trabalho o gestor acaba não compartilhando informações de grande importância para o desempenho das atividades dos colaboradores.

As questões levantadas deram origem ao problema desta pesquisa, que é diagnosticar a comunicação interna da faculdade objeto de estudo e possibilitou estabelecer objetivos mensuráveis.

## 2.2. Objetivos de investigação

Objetivo geral deste estudo é realizar um diagnóstico da comunicação interna da organização e propor intervenções nas fragilidades. Para a concretização deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar pontos fortes e fragilidades no fluxo da comunicação descendente, ascendente e lateral.
2. Identificar a eficácia e fragilidades nos canais existentes da comunicação interna.
3. Propor intervenções para melhoria da comunicação interna nas dimensões identificadas como frágeis.

## 2.3. Caracterização da organização

Fundada em 2001, a organização estudada é o resultado do empreendimento de dois empresários, engenheiros, que escolheram o campo do saber para contribuir com o desenvolvimento da educação superior no Brasil, investindo recursos e obtendo sucesso na construção de uma faculdade privada de ensino superior com sede em Fortaleza/CE e que existe há mais de uma década.

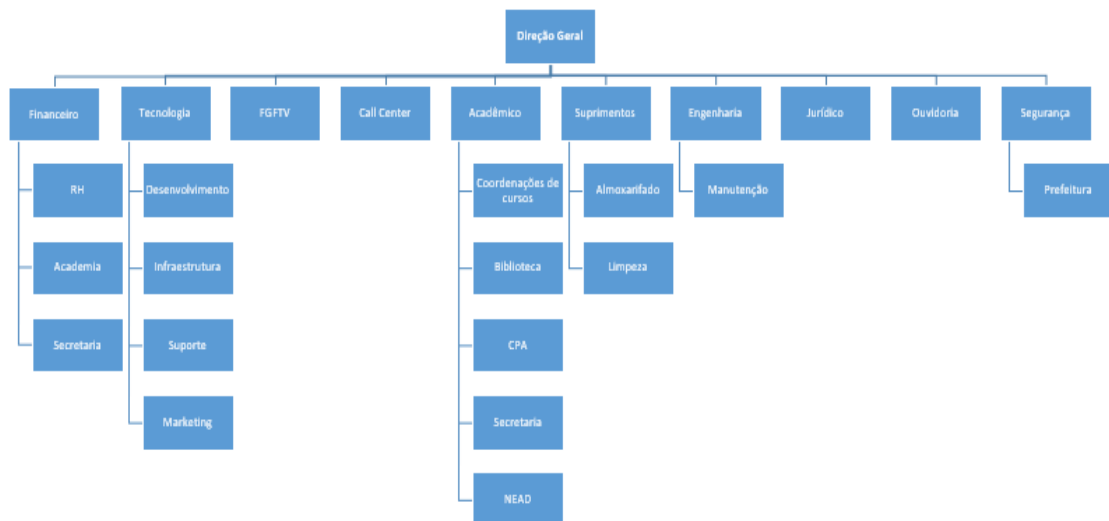
A organização tem buscado no universo tecnológico, soluções que contribuam com o processo de aprendizagem, almejando fornecer aos seus clientes um ensino de qualidade e favorecendo a interação entre professores e alunos. A faculdade preocupa-se sempre em manter salas devidamente equipadas com multimídia, oferecendo aos docentes recursos suficientes para dinamizar as aulas, acreditando com isso contribuir com o processo de

aprendizagem de seus alunos, diferenciando-a das demais instituições de ensino superior do Ceará.

### 2.3.1. Estrutura Organizacional

A organização é constituída por uma faculdade que oferece seus serviços nas áreas de conhecimento autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC) em cursos específicos na modalidade de ensino presencial e a distância (EAD) onde conta com a parceria de escolas e outras faculdades espalhadas pelo Brasil para representação da sua marca e oferecimento dos seus serviços.

O organograma da faculdade é composto por uma direção geral, incumbida de gerenciar os setores que a constitui e ocupa o nível estratégico da organização, exercendo papel de decisão, inovação, auditoria e controle. Cada setor, é composto por um chefe imediato, representante do nível tático e colaboradores que constituem o nível operacional. O chefe imediato reporta-se a direção geral para tratar todos os assuntos que envolve sua área funcional. A figura ilustra o organograma da faculdade.



**Figura 4** – Organograma da organização objeto de estudo

Elaborado no Microsoft Word 2013

### 2.3.2. Característica dos colaboradores

São 271 o número total de colaboradores que compõe a organização estudada e distribuídos pelas diferentes áreas funcionais, dentre estes 127 (47%) são do sexo masculino e 144 (53%) feminino, prevalece a antiguidade com idade inferior a 5 anos no total de 163 (60%) seguido daqueles com antiguidade superior 5 anos no total de 108 empregados (40%). Quanto a idade predomina a faixa etária dos 26 a 35 anos no total de 81 (30%), seguido respectivamente dos 36 a 45 anos com 79 (29%), 46-55 anos com 54 (20%), 18-25 anos 33 (12%) e mais de 55 anos 24 (9%). Dentre os cargos desempenhados prevalece os não docentes 139 (51%) para 132 docentes (49%).

Não se teve acesso as informações das áreas literárias, uma vez que, a organização estava em processo de atualização dos dados de cada colaborador, portanto, coletar estas informações no período do desenvolvimento deste estudo se tornou inviável para não disponibilizar características imprecisas.

### 2.3.3. Missão, visão e valores

A organização descreve o objetivo de sua existência pela missão: “Formar o cidadão através da educação, habilitando profissionais em nível superior, empreendedores, reconhecidamente competentes, reflexivos, críticos, éticos e com responsabilidade social”. Esta informação fica disponível publicamente no site oficial da faculdade e pode ser consultada a qualquer momento por seus colaboradores e demais públicos.

Sua visão de futuro é tornar-se uma instituição educacional referência no ensino superior de Fortaleza e para alcançá-la tem como objetivo principal crescer em todos os setores do ensino: graduação, pós-graduação, tecnólogos e sequenciais nas modalidades presencial e à distância.

Os valores são pautados e interpretados da seguinte forma:

- **Responsabilidade:** Cumpre com rigor seus compromissos sejam clientes ou colaboradores, prezando pela pontualidade com que atividades, eventos, comunicados e etc. São realizadas.
- **Comprometimento:** Compromete-se com a formação ampla do educando, dispondo de estrutura de qualidade, corpo técnico administrativo sempre à disposição dos estudantes para sanar dúvidas e facilitar a solução de eventuais situações corriqueiras de uma vida acadêmica e corpo docente capacitado com amplos conhecimentos intelectuais e vasta experiência profissional nas áreas de atuação, proporcionando aos seus uma educação de qualidade.
- **Inovação:** Busca exaustivamente novas metodologias ou tecnologias que primam por agregar qualidade e excelência no serviço educação que oferece aos seus clientes desde o secretariado ao ambiente de sala de aula.
- **Ética:** Prima pelo bom comportamento moral, respeitando sua concorrência e as regras da sociedade, além, de convicções adquiridas pelos diretores ao longo da vida da organização que transplantam para comportamento praticado pela organização.
- **Transparência:** Divulga informações acerca do investimento dos seus clientes, das ações internas, autoavaliações, conceitos ou notas de curso e demais informações particulares ou oriundas do Ministério da Educação que possibilitem fortalecer o elo de confiança entre a organização e os seus clientes.

- **Respeito:** Proporcionando relações abertas, francas e saudáveis.

#### 2.3.4. Serviços oferecidos

A instituição oferece serviços educacionais na modalidade presencial e a distância, dotada de 6 cursos de graduação bacharelado, 2 cursos de licenciatura, 5 cursos de formação sequencial e 4 cursos de graduação tecnológica. Todos devidamente autorizados e reconhecidos pelo MEC, que asseguram formação em diversas áreas do conhecimento. Posteriormente, a faculdade vislumbrou uma oportunidade no ensino a distância por meio do avanço das tecnologias educacionais e com o corpo docente incluído digitalmente, tornando-se uma instituição pioneira ao desenvolver 6 programas de complementação pedagógica, 1 curso de licenciatura e 4 graduações bacharelado na modalidade a distância, desde o projeto pedagógico à implantação e gestão atendendo a mais de 15 estados no Brasil. Com base no objetivo principal da organização, alinhando a sua visão de futuro, a faculdade atualmente encontra-se na fase de planejamento para oferecer cursos de pós-graduação *latu senso* em diferentes áreas de conhecimento, além de estar na etapa final do processo de autorização dos cursos de graduação bacharelado em nutrição, psicologia e fisioterapia.

#### 2.4. Metodologia de investigação

Para este estudo foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo. Para Berviam e Cervo (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Este tipo de pesquisa tem como característica principal a descrição do objeto estudado. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário formado por questões abertas e fechadas com alternativas em escala de Likert, denominado QUESCI (Questionário sobre a Comunicação Interna). Os dados obtidos por meio do questionário foram quantitativamente analisados pelo software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### 2.4.1. Amostra

O estudo compreende uma amostra de conveniência de colaboradores da organização estudada. Os critérios de inclusão para a participação na investigação determinam que a população selecionada esteja devidamente contratada como colaborador efetivo da organização, com temporalidade superior a 6 meses, em cargo docente ou não docente, tendo sido os estagiários, os consultores e os prestadores de serviços temporários removidos da amostra. Os membros do nível estratégico também foram removidos da amostra, uma vez que, este grupo é formado por diretores, sócios e alguns dos chefes imediato com vínculo familiar entre si, assim, foi entendido que caso respondessem ao questionário contribuiriam com respostas demasiadamente positivas, podendo implicar nos resultados obtidos, somam-se ao nível estratégico 7 integrantes. Esses critérios foram definidos visando minimizar os impactos sobre os dados coletados pelo instrumento de pesquisa.

Foram convidados para participar da pesquisa 251 indivíduos da organização, entre docentes e não docentes. Aceitaram 176 colaboradores (70,1%); os restantes 75 (29,9%) sinalizaram, através do instrumento de pesquisa, rejeição em prosseguir com as respostas. Dos respondentes 83 (47,2%) são do sexo masculino e 93 (52,8%) do sexo feminino. Em termos de função, 81 (46%) são docentes (correspondendo a 69,5% de todos os docentes da organização) e 91 (54%) não docentes (correspondendo a 70,4% de todos os não docentes da organização). Na amostra, predominam os colaboradores na faixa etária dos 26 a 35 (n=56; 31,8%), seguida dos 36 a 45 anos (n=49; 27,8%), dos 46 a 55 anos (n=32; 18,2%), 18 a 25 anos (n=24; 13,6%) e mais de 55 anos (n=15; 8,5%). A respeito do tempo de serviço, a amostra apresenta colaboradores com até 3 anos de serviço (n=88; 50%), com mais de 10 anos (n=36; 20,5%), entre os 4 e os 6 anos (n=32; 18,2%) e entre 7 a 10 anos (n=20; 11,4%). A tabela 1 apresenta a síntese dos dados demográficos da amostra.

**Tabela 1** – Caracterização sociodemográfica da amostra

		N	%
Sexo	Masculino	83	47,2%
	Feminino	93	52,8%
Faixa etária	18 - 25 anos	24	13,6%
	26 - 35 anos	56	31,8%
	36 - 45 anos	49	27,8%
	46 - 55 anos	32	18,2%
	+55 anos	15	8,5%
	0 - 3 anos	88	50,0%
Tempo de serviço	4 - 6 anos	32	18,2%
	7 - 10 anos	20	11,4%
	+10 anos	36	20,5%
	Total	176	100,0%
Função	Docente	81	46,0%
	Não-Docente	95	54,0%
	Total	176	100,0%

#### 2.4.2. Instrumentos

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o QUESCI, elaborado pelo(a)s doutore(a)s: Ágata Rosmaninho, Álvaro Cairrão, Áurea Ramos, Carla Barros, Cláudia Camelo e Francisco S. Gomes, todos colaboradores da Universidade Fernando Pessoa (UFP) em 2008, conforme Rosmaninho, et al. (2008) ano do desenvolvimento do QUESCI. Atualmente, só se encontra como colaborador da UFP a Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Barros (docente da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais) e a Dra. Áurea Ramos (não docente do Gabinete de Comunicação e Imagem). A solicitação e autorização para a utilização do conteúdo do QUESCI foi recebida da Dra. Áurea Ramos e encontram-se nos Anexos II e III.

A versão original do QUESCI é composta por 99 itens objetivos, ou seja, com alternativas para marcação dos inquirido, por exemplo, o item 1, do grupo A que inquiri: “A comunicação interna na UFP é demasiado formal. ( ) Discordo totalmente, ( ) Discordo, ( ) Concordo, ( ) Concordo totalmente” ou ainda o item 1, do grupo C que

inquere: “Indique com que frequência usa/consulta os seguintes meios de comunicação interna. ( ) Uso muito / Consulta muito, ( ) Uso / Consulta, ( ) Uso pouco / Consulta pouco, ( ) Não uso / Não consulta”, além disso, dispõe e 4 itens subjetivos, ou seja, aquelas que os inquirido puderam escrever livremente sua opinião a respeito do que lhe foi solicitado, por exemplo, o item 4 do grupo B inquirere: “4. Dê até 3 exemplos de serviços/departamentos com os quais tem maior dificuldade de comunicação e explique por que” ou ainda o item 8. Do grupo C que inquirere: “8. Existem outros aspectos da comunicação interna que considere relevantes e que não tenham sido abordados nesta questionário?”, as perguntas subjetivas coletam opiniões, sugestões de melhorias e identificam serviços que apresentam maior dificuldade de comunicação, e por fim o QUESCI apresenta 4 itens para coleta de dados sócio demográficos.

Algumas alterações foram necessárias para melhor enquadramento do QUESCI a realidade da organização, sendo assim, foram removidas as variáveis 12.2 e 13.2 do grupo A por tratarem da vice-reitoria, cargo inexistente na organização; no grupo B a variável 2.2 foi retirada por falta de clarificação do seu objetivo; no grupo C as variáveis 1.5 e 1.7 foram removidas por representarem canais de comunicação inexistente na organização estudada. Sendo assim, a versão final obtida é composta de 94 itens objetivos, 4 subjetivos e 4 sócio demográficos.

O instrumento de pesquisa QUESCI está dividido em 3 grupos nomeados em A, B e C (ver Anexo IV) que verificam diferentes dimensões da comunicação interna. O grupo A, contém variáveis que coletam informações quanto aos fluxos de comunicação, por exemplo, o item 2 pede a classificação da informação que os colaboradores recebem da direção geral quanto a suficiência (2.1), prazo (2.2), clareza (2.3). Conforme ilustrado na figura 5.

2. Classifique as afirmações sobre a informação institucional que recebe da Direção geral

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
2.1. A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. A informação é dada dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. A informação é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. A informação é coerente com a recebida da Direção Acadêmica (SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 5 – Ilustração do item 2 no grupo A do QUESCI

O grupo B, preocupa-se em abstrair dados referentes as barreiras de comunicação e minimamente a cultura através do item 1, que coleta informações sobre o respeito dos colegas aos procedimentos institucionais. Conforme ilustrado na figura 6.

2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna abaixo listados.

	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Ineficaz
2.1. Telefone fixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Site da FGF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Revista Voz do Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Plataforma Teleduc - Gestão Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Comunicação Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. Comunicação Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9. Pasta da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10. Relógio de ponto (SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 6 – Ilustração do item 2 no grupo B do QUESCI

Por fim, o grupo C, recolhe dados dos canais de comunicação utilizados pela organização, o item 2, por exemplo, verifica quanto a eficácia dos canais de comunicação da lista disponível. Conforme ilustrado na figura 7.

1. Classifique a seguinte afirmação: "No âmbito da sua função, os colegas respeitam os procedimentos institucionais".

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura 7** – Ilustração do item 1 no grupo C do QUESCI

Esta estrutura e divisões permitem ao pesquisador uma maior organização quando da interpretação e apresentação dos resultados. O QUESCI foi elaborado com base na escala Likert, tendo 4 níveis de classificação para cada uma das variáveis quantitativas para medir as atitudes e o grau de concordância dos inquiridos com as afirmações propostas Conforme ilustrado na figura 8.

1. A comunicação interna na FGF é bastante formal.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura 8** – Ilustração do item 1 no grupo A do QUESCI

#### 2.4.3. Procedimento

O processo de recolha de dados foi realizado em dois suportes diferentes, o primeiro deles através de um questionário on-line criado na ferramenta informática *Lime Survey*, e o segundo impresso em suporte de papel, ambos, foram intitulados Questionário sobre a comunicação interna e administrados por ferramenta informática para os colaboradores com acesso aos computadores, e em papel para aqueles sem acesso aos recursos informáticos.

Para ter acesso aos participantes, foi necessária uma autorização através de um pedido, elaborado em suporte de papel e direcionado à Direção geral da faculdade, este pedido contemplava autorização para o envio de uma mensagem por correio eletrônico, destinada

a todos os colaboradores convidando-os a participar do questionário, além, do envio em suporte papel, para aqueles setores nos quais os colaboradores não possuem acesso aos recursos informáticos. A autorização foi assinada pelo Diretor geral e encontra-se no Anexo I, tendo prosseguido com a coleta de dados apenas após a autorização necessária e respeitando prazo estabelecido.

Os indivíduos foram abordados através de uma mensagem de correio eletrônico pelo investigador, convidando-os para participar do estudo. Uma vez declarada a vontade em prosseguir as respostas, os indivíduos foram encaminhados através de um link contido no e-mail para o questionário, sendo este administrado pela informática (ver Anexo IV). A primeira página do questionário descreve os objetivos do estudo, a confidencialidade dos dados, o anonimato dos participantes e a possibilidade de solicitar qualquer tipo de esclarecimento sobre o preenchimento do questionário através do contato de e-mail do investigador. Em ambos os questionários os respondentes precisaram assinalar indicando o aceite no termo de consentimento livre e esclarecido, além disso, de forma a garantir a livre vontade na participação, os indivíduos poderiam recusar, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional, constando essas informações no termo (ver Anexo IV).

Para aqueles sem acesso aos recursos informáticos, o questionário foi confeccionado em suporte de papel e deixado nos setores, onde puderam recolher, responder e deixá-lo no mesmo local para coleta. Diariamente, até a data final do pedido de autorização, todos os setores foram visitados pelo pesquisador para recolhimento dos formulários, mantendo o sigilo dos respondentes, uma vez que as mesmas instruções para o modelo on-line foram replicadas para o questionário em papel. Nestas visitas algumas dúvidas eram esclarecidas.

Concluído o preenchimento do questionário foi mostrada uma mensagem de agradecimento pela participação.

#### 2.4.4. Apresentação e discussão dos resultados

Para Berviam e Cervio (2002), a pesquisa descritiva é recomendada quando se deseja observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, pois sua característica principal é a descrição do objeto estudado. A técnica utilizada foi a administração de um questionário denominado QUESCI para descrever as características da comunicação interna e medir as variáveis de determinadas dimensões atingindo aos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa.

Inicialmente foi realizado um teste de fiabilidade do QUESCI, através do coeficiente alfa de Cronbach, para isso se reuniu as variáveis de mesmo construto, uma vez que o instrumento avalia 3 dimensões da comunicação interna, no caso, fluxos, barreiras e a qualidade nos canais da comunicação. A tabela 2 apresenta os resultados desta análise.

**Tabela 2** – Análise de fiabilidade (Coeficiente Alfa de Cronbach)

	Alpha de Cronbach	N de Items
Grupo A – Fluxos	,949	43
Construto Grupo B – Barreiras	,743	8
Grupo C – Canais	,793	29

A análise de fiabilidade tomou por referência 43 sub escalas do grupo A, 8 sub escalas do grupo B e 29 sub escalas do grupo C, todas agrupadas por seu respectivo construto, e apresentou coeficientes entre  $\alpha=,743$  e  $\alpha=,949$ . Na visão de Freitas e Rodrigues (2005), os resultados do coeficiente alfa tem a seguinte classificação: muito baixo ( $\alpha$  menor ou igual a 0,30), baixa ( $\alpha$  maior que 0,30 e menor ou igual a 0,60), moderada ( $\alpha$  maior 0,60 e menor ou igual a 0,75), alta ( $\alpha$  maior 0,75 e menor ou igual a 0,90), muito Alta ( $\alpha$  maior 0,90). A mesma perspectiva é compartilhada por Moura et al. (2012). Com base nos resultados apresentados na tabela 2, podemos considerar positivo os valores da consistência interna, embora, a sub escala do grupo C tenha apresentado alfa classificado

como moderado há de observar a pequena quantidade de itens, portanto, isto pode implicar no valor de alfa.

#### 2.4.4.1. Objetivo específico 1

Esta fase apresenta os resultados dos dados coletados a partir do grupo A de questões do QUESCI na dimensão dos fluxos da comunicação descendente, ascendente e lateral. O objetivo específico desta etapa é identificar pontos fortes e fragilidades no fluxo da comunicação descendente, ascendente e lateral.

Com os dados apresentados a seguir procuramos analisar a percepção dos colaboradores sobre as informações que recebem através do fluxo descendente, inicialmente seguirá a apresentação dos resultados da direção geral da organização, área que toma decisões de nível macro e ocupa o topo da hierarquia, posteriormente virão os resultados da direção acadêmica na gestão do ensino, por fim, os chefes imediatos e coordenadores que representam o nível tático e gerenciam as áreas funcionais da organização. De acordo com Torquato (2015) o fluxo descendente deve proporcionar aos membros da organização informações do trabalho realizado, orientar os colaboradores a reconhecerem os objetivos da organização, proporcionando o alinhamento estratégico. Os colaboradores responderam ao grupo de variáveis que inquiriu quanto as percepções que tem em relação a suficiência das informações para realização de suas atividades, recebimento das informações no tempo adequado, a aplicabilidade no exercício das atividades, a coerência entre os órgãos principais da hierarquia (direção geral e acadêmica), o respeito as hierarquias quando transmitem as informações e a consulta as partes envolvidas na tomada de decisões. O cruzamento das variáveis do grupo A e as sócio demográficas correspondentes a função e tempo de serviço resultou na tabela 3.

**Tabela 3** – Fluxo descendente: Comunicação recebida da direção geral

Direção geral	Função	N	Média	DP	CV
1. A informação é suficiente.	Docente	70	2,8	,628	22,4%
	Não-docente	80	2,55	,654	25,6%
2. A informação é dada dentro do prazo.	Docente	71	2,9	,613	21,1%
	Não-docente	81	2,56	,707	27,6%
3. A informação é clara.	Docente	71	2,97	,676	22,8%
	Não-docente	78	2,65	,661	24,9%
4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.	Docente	70	3,1	,663	21,4%
	Não-docente	74	2,86	,557	19,5%
5. A informação é coerente com a recebida da Direção Acadêmica.	Docente	66	3,14	,605	19,3%
	Não-docente	9	2,67	,866	32,4%
6. A informação é coerente com a recebida do Chefe Imediato.	Docente	36	3,11	,747	24,0%
	Não-docente	65	2,83	,627	22,2%
7. A direção geral respeita as hierarquias na transmissão da informação.	Docente	64	3,09	,667	21,6%
	Não-docente	73	2,78	,651	23,4%
8. Quando da tomada de decisões, a Direção Geral consulta, suficientemente, as partes envolvidas.	Docente	56	2,55	,872	34,2%
	Não-docente	70	2,41	,732	30,4%
<b>Tempo de serviço</b>					
1. A informação é suficiente.	0 - 3 anos	76	2,74	,574	20,9%
	4 - 6 anos	27	2,63	,742	28,2%
	7 - 10 anos	16	2,63	,619	23,5%
	+10 anos	31	2,55	,768	30,1%
2. A informação é dada dentro do prazo.	0 - 3 anos	77	2,74	,594	21,7%
	4 - 6 anos	28	2,57	,742	28,9%
	7 - 10 anos	17	2,88	,697	24,2%
	+10 anos	30	2,70	,837	31,0%
3. A informação é clara.	0 - 3 anos	74	2,78	,668	24,0%
	4 - 6 anos	27	2,81	,622	22,1%
	7 - 10 anos	17	2,82	,728	25,8%
	+10 anos	31	2,84	,779	27,4%
4. A informação é coerente com a recebida da Direção Acadêmica.	0 - 3 anos	71	2,96	,572	19,3%
	4 - 6 anos	27	3,04	,706	23,2%
	7 - 10 anos	16	3,13	,619	19,8%
	+10 anos	30	2,90	,662	22,8%
5. A informação é suficiente.	0 - 3 anos	27	3,15	,362	11,5%
	4 - 6 anos	18	3,22	,647	20,1%
	7 - 10 anos	12	3,08	,669	21,7%
	+10 anos	18	2,83	,924	32,7%
	0 - 3 anos	56	2,96	,571	19,3%

6. A informação é coerente com a recebida do Chefe Imediato.	4 - 6 anos	18	2,89	,832	28,8%
	7 - 10 anos	9	3,22	,667	20,7%
	+10 anos	18	2,72	,826	30,4%
7. A direção geral respeita as hierarquias na transmissão da informação.	0 - 3 anos	73	3,04	,512	16,8%
	4 - 6 anos	22	2,95	,722	24,5%
	7 - 10 anos	13	2,92	,760	26,0%
8. Quando da tomada de decisões, a Direção Geral consulta, suficientemente, as partes envolvidas.	+10 anos	29	2,62	,862	32,9%
	0 - 3 anos	65	2,55	,730	28,6%
	4 - 6 anos	20	2,40	,883	36,8%
	7 - 10 anos	15	2,53	,834	33,0%
	+10 anos	26	2,31	,884	38,3%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Inicialmente através do coeficiente de variância identificamos os resultados que atingiram valores superiores a  $CV=30\%$ , por exemplo, a linha 5 e 8 da função não docente e a linha 8 da função docente apresentaram dados heterogêneos. Os demais resultados não apresentaram médias abaixo do ponto médio, momento que as opiniões passam de discordância para concordância, no entanto, estatisticamente apenas a linha 4 do cruzamento dos dados com o tempo de serviço 0 – 3 anos apresentou coeficiente de variância abaixo de  $CV=15\%$ , indicando resultado bem representado em torno da média quando refere-se a a suficiência das informações. Os demais coeficientes retornaram valores entre  $CV=15\%$  e  $CV=30\%$  considerados regulares em relação à média. Com este dados percebemos que dentre os colaboradores docentes e não docentes com diferentes tempo de serviço há uma considerável divergência nas opiniões quanto ao fluxo descendente, embora, não haja médias abaixo do ponto médio, os resultados do coeficiente de variação indicam que os colaboradores não percebem bem a qualidade deste fluxo a tal ponto de concordarem homogeneamente com as variáveis do grupo A. Ao analisarmos os valores das médias, são poucas variáveis que apresentaram resultados próximo do ponto médio, portanto, a análise mostrou que esta direção não obteve resultados significativamente negativos em relação a média das respostas, mas foram altos os valores do coeficiente de variância. A tabela 4 apresenta os resultados na percepção dos colaboradores docentes das informações recebidas da direção acadêmica.

**Tabela 4** – Fluxo descendente: Comunicação recebida da direção acadêmica

Direção acadêmica	Tempo de serviço	N	Média	DP	CV
1. A informação é suficiente.	0 - 3 anos	33	2,85	,619	21,7%
	4 - 6 anos	18	3,22	,647	20,1%
	7 - 10 anos	11	2,91	,539	18,5%
	+10 anos	15	2,60	,828	31,8%
2. A informação é dada dentro do prazo	0 - 3 anos	32	2,91	,641	22,0%
	4 - 6 anos	20	3,00	,725	24,2%
	7 - 10 anos	12	3,17	,577	18,2%
	+10 anos	14	2,93	,829	28,3%
3. A informação é clara	0 - 3 anos	34	3,09	,452	14,6%
	4 - 6 anos	19	3,16	,602	19,1%
	7 - 10 anos	11	3,09	,701	22,7%
	+10 anos	14	3,00	,784	26,1%
4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	0 - 3 anos	33	3,00	,661	22,0%
	4 - 6 anos	18	3,11	,676	21,7%
	7 - 10 anos	11	3,36	,674	20,1%
	+10 anos	15	2,80	,775	27,7%
5. A informação é coerente com a recebida do Chefe Imediato	0 - 3 anos	31	3,10	,651	21,0%
	4 - 6 anos	16	3,19	,655	20,5%
	7 - 10 anos	10	3,10	,568	18,3%
	+10 anos	11	2,82	,982	34,8%
6. A Direção Acadêmica respeita as hierarquias na transmissão da informação	0 - 3 anos	32	3,06	,619	20,2%
	4 - 6 anos	18	3,17	,618	19,5%
	7 - 10 anos	10	3,20	,632	19,8%
	+10 anos	11	3,18	,603	19,0%
7. Quando da tomada de decisões, a Direção acadêmica consulta, suficientemente, as partes envolvidas	0 - 3 anos	29	2,76	,872	31,6%
	4 - 6 anos	15	2,60	,910	35,0%
	7 - 10 anos	11	2,55	,820	32,2%
	+10 anos	12	3,00	,739	24,6%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Semelhante a tabela 3, utilizamos coeficiente de variância para identificar os resultados que atingiram valores superiores a  $CV=30$ , por exemplo, a linha 1 e 5 com tempo de serviço +10 anos e na linha 7 com tempo de serviço 0 – 3 anos, 4 – 6 anos e 7 – 10 anos apresentaram dados significativamente heterogêneos. Os demais resultados não apresentaram médias abaixo do ponto médio, no entanto, estatisticamente apenas a linha 2 com o tempo de serviço 0 – 3 anos apresentou coeficiente de variância abaixo de  $CV=15\%$ , indicando resultado bem representado em torno da média quando se refere a suficiência das informações, semelhante ao que ocorreu nesta mesma varia analisada no contexto da direção geral. Os demais coeficientes retornaram valores entre  $CV=15\%$  e  $CV=30\%$  considerados regulares em relação à média. Com este dados percebemos que dentre os colaboradores docentes não há uma considerável divergência nas opiniões quanto ao fluxo descendente, os resultados do coeficiente de variação indicam que os colaboradores percebem a qualidade deste fluxo. Ao analisarmos os valores das médias, nenhuma apresentou valores demasiadamente próximos ao ponto médio, portanto, a análise mostrou que esta direção não obteve resultados significativamente negativos. A tabela 5 apresenta os resultados, na percepção dos docentes, das informações recebidas das coordenações.

**Tabela 5** – Fluxo descendente: Comunicação recebida da coordenação

Coordenações	Tempo de serviço	N	Média	DP	CV
1. A informação é suficiente.	0 - 3 anos	31	3,00	,683	22,8%
	4 - 6 anos	17	2,82	,728	25,8%
	7 - 10 anos	13	3,31	,855	25,8%
	+10 anos	10	3,30	,483	14,6%
2. A informação é dada dentro do prazo.	0 - 3 anos	30	3,03	,669	22,1%
	4 - 6 anos	17	2,94	,659	22,4%
	7 - 10 anos	13	3,31	,751	22,7%
3. A informação é clara.	+10 anos	10	3,30	,483	14,6%
	0 - 3 anos	31	3,13	,670	21,4%
	4 - 6 anos	18	2,89	,832	28,8%
	7 - 10 anos	12	3,33	,778	23,4%
4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.	+10 anos	10	3,30	,483	14,6%
	0 - 3 anos	30	3,17	,648	20,4%
	4 - 6 anos	18	3,00	,767	25,6%
	7 - 10 anos	11	3,36	,674	20,1%
5. A informação é coerente com a recebida da Direção geral.	+10 anos	10	3,20	,632	19,8%
	0 - 3 anos	31	3,16	,638	20,2%
	4 - 6 anos	17	3,06	,429	14,0%
	7 - 10 anos	12	3,33	,651	19,5%
	+10 anos	10	3,10	,738	23,8%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

O coeficiente de variância foi utilizado para identificar os resultados que atingiram valores superiores a  $CV=30\%$ , no entanto, nenhuma das variáveis apresentou coeficiente inferior a  $30\%$ , portanto, todos os dados das variáveis foram considerados na análise. Os colaboradores com +10 anos percebem as informações que recebem das coordenações suficiente, dada no prazo e clara tendo como resultado médias acima do ponto médio e coeficiente inferior a  $15\%$ . Em todas as variáveis as medias ficaram acima de  $\bar{X}=2,8$  e coeficientes entre  $CV=15\%$  e  $CV=30\%$  considerados regulares em relação à média. Com este dados percebemos que dentre os docentes não há uma considerável divergência nas opiniões quanto ao fluxo descendente das informações recebidas das coordenações, há de se considerar que todos os docentes da organização, exceto os coordenadores, tem carga horária parcial, ou seja, estão na organização apenas nos dias e horários de suas aulas, mesmo essa característica não pareceu ser um fator relevante para que se sentissem

inseguros com as informações recebidas de suas respectivas coordenações. Os resultados do coeficiente indicam que os colaboradores percebem a qualidade deste fluxo, não obtendo variáveis com resultados significativamente negativos. A tabela 6, apresenta os resultados, na percepção dos não docentes, sobre as informações recebidas dos chefes imediatos.

**Tabela 6** – Fluxo descendente: Comunicação recebida do chefe imediato

Chefe imediato	Tempo de serviço	N	Média	DP	CV
1. A informação é suficiente	0 - 3 anos	55	2,87	,640	22,3%
	4 - 6 anos	16	2,63	,619	23,5%
	7 - 10 anos	10	2,90	,876	30,2%
	+10 anos	19	2,79	,918	32,9%
2. A informação é dada dentro do prazo	0 - 3 anos	55	2,76	,666	24,1%
	4 - 6 anos	16	2,81	,655	23,3%
	7 - 10 anos	10	2,60	,699	26,9%
	+10 anos	19	2,63	,831	31,6%
3. A informação é clara	0 - 3 anos	54	2,94	,627	21,3%
	4 - 6 anos	16	2,88	,619	21,5%
	7 - 10 anos	10	2,80	,789	28,2%
	+10 anos	19	2,79	,787	28,2%
4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	0 - 3 anos	55	3,07	,573	18,7%
	4 - 6 anos	16	3,19	,544	17,1%
	7 - 10 anos	11	2,91	,701	24,1%
	+10 anos	18	2,83	,857	30,3%
5. Meu chefe imediato respeita as hierarquias na transmissão da informação	0 - 3 anos	56	3,07	,568	18,5%
	4 - 6 anos	17	3,00	,791	26,4%
	7 - 10 anos	9	2,78	1,093	39,3%
	+10 anos	18	3,06	,802	26,2%
6. Quando da tomada de decisões, a Direção acadêmica consulta, suficientemente, as partes envolvidas	0 - 3 anos	55	2,89	,712	24,6%
	4 - 6 anos	16	3,00	,632	21,1%
	7 - 10 anos	11	2,73	1,009	37,0%
	+10 anos	18	2,72	,895	32,9%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Os percentuais gerados a partir do coeficiente de variância identificou resultados que atingiram valores superiores a CV=30% considerado heterogêneos, por exemplo, nas

variáveis 2, 4, 5 e 6. Um ponto interessante observado é que os colaboradores não docentes com tempo de serviços de 7 a 10 anos e com +10 anos foram os que tiveram a maior heterogeneidade de acordo com os valores do coeficiente. A variável que se refere a suficiência apresentou o menor valor da média ( $\bar{X} = 2,63$ ) para os com tempo de ser serviço de 4 a 6 anos. Nenhum dos resultados apresentaram médias abaixo do ponto médio. Com estes dados observamos que colaboradores não docentes têm percepções consideravelmente divergente nas opiniões quanto ao fluxo descendente oriundo dos chefes imediatos, embora não haja médias abaixo do ponto médio, portanto, a análise mostrou que os chefes imediatos não obtiveram resultados significativamente negativos em relação a média das respostas, mas foram altos os valores do coeficiente de variância.

Prosseguindo com a análise das dimensões ainda para atingir o objetivo 1, iniciaremos a apresentação dos resultados do fluxo de comunicação ascendente. Este fluxo realiza o caminho oposto ao descendente, ou seja, as informações parte dos níveis mais baixos com destino aos mais altos, possibilitando o feedback entre as áreas. Este fluxo conforme Kunsch (2009) recebe bastante influência da cultura da organização, fortalecendo ou o enfraquecendo, por exemplo, durante as conversas informais com colaboradores para definição do problema desta pesquisa alguns relataram temor para fazer perguntas ao seu chefe imediato a respeito de informações pertinentes ao trabalho, causando uma barreira na comunicação ascendente. Um exemplo concreto foi um grupo de colaboradores que relataram profundo receio em informar ao seu chefe que não poderiam realizar a limpeza de uma sala de aula por não ter conhecimento dos horários livres daquele espaço. A tabela 7 apresenta os resultados das variáveis que avaliaram este fluxo.

**Tabela 7** – Retorno das hierarquias das sugestões dos colaboradores

	N	Média	DP
1. Direção geral	106	2,48	,819
2. Direção acadêmica	113	2,60	,882
3. Chefe imediato	135	3,15	,697

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Com base nos dados apresentados a direção geral apresentou média abaixo do ponto médio, ou seja, os colaboradores discordam que tem feedback das solicitações que enviam a direção geral, por outro lado, a direção acadêmica e chefe imediato obtiveram valores de média considerados positivo. Segundo Kunsch (2009), este tipo de comunicação é o mais difícil de acontecer devido a estrutura hierarquizada da organização, mas se adequadamente planejada poderá funcionar proporcionando feedback, tornando-se a fonte primária de informações para a alta administração, estimulando compromisso e participação dos níveis mais baixos.

Prosseguindo com a análise das dimensões ainda para atingir o objetivo 1, iniciaremos a apresentação dos resultados do fluxo de comunicação lateral. Conforme Robins (2013) este fluxo ocorre entre os colaboradores de mesmo nível hierárquico e promove uma comunicação mais simples e menos burocrática, porém, com riscos de falhas na comunicação e a geração de boatos. A tabela 8, apresenta os resultados das variáveis que avaliaram esta dimensão.

**Tabela 8** – Fluxo lateral: Comunicação recebida dos colegas

Colegas	Função	N	Média	DP	CV
1. A informação é suficiente.	Docente	65	2,77	,702	25,3%
	Não-docente	77	2,53	,699	27,6%
2. A informação é dada dentro do prazo.	Docente	63	2,83	,583	20,6%
	Não-docente	76	2,54	,682	26,9%
3. A informação é clara	Docente	63	2,84	,700	24,6%
	Não-docente	74	2,64	,632	23,9%
4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.	Docente	63	2,97	,595	20,0%
	Não-docente	74	2,84	,550	19,4%
5. A informação é coerente com a recebida da Direção Geral.	Docente	63	2,84	,700	24,6%
	Não-docente	72	2,75	,524	19,1%
6. A informação é coerente com a recebida da Direção acadêmica.	Docente	61	2,98	,671	22,5%
	Não-docente	13	2,77	,599	21,6%
7. A informação é coerente com a recebida do meu Chefe imediato.	Docente	39	3,05	,724	23,7%
	Não-docente	67	2,82	,626	22,2%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

O coeficiente de variância foi utilizado para identificar os resultados que atingiram valores superiores a  $CV=30\%$ , no entanto, nenhuma das variáveis apresentou coeficiente superior a 30% revelando dados muito heterogêneos. Em todas as variáveis as médias ficaram acima de  $\bar{X}=2,5$  e coeficientes entre  $CV=15\%$  e  $CV=30\%$  considerados regulares em relação à média. Com estes dados percebemos que dentre os docentes e não docentes não há uma considerável divergência nas opiniões quanto ao fluxo lateral das informações recebidas dos colegas. Os resultados do coeficiente indicam que os colaboradores percebem a qualidade deste fluxo, não obtendo variáveis com resultados significativamente negativos.

Quanto a formalidade da comunicação emitida através dos fluxos da comunicação, os colaboradores identificaram ser a informação recebida dos fluxos é demasiadamente formal ou se prevalece a informalidade, o resultado está apresentado na tabela 9.

**Tabela 9** – Percepção dos colaboradores quanto a formalidade da comunicação

Funções	N	Média	DP	CV
Docente	69	2,72	,616	22,6%
Não-Docente	76	2,59	,677	26,1%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Os colaboradores da organização percebem a predominância do modelo formal para as mensagens que recebem através dos fluxos da comunicação. De acordo com Dubrin (2003) e Torquato (2015), a comunicação interna de uma organização não pode ser demasiadamente formal, mas sim, situar-se em uma linha de equilíbrio entre os modelos formais e informais para que no futuro não torne-se demasiadamente burocrática e lentificada na transmissão de mensagens entre os fluxos descendente, ascendente e lateral.

## 2.4.4.2. Objetivo específico 2

Esta fase apresenta os resultados dos dados coletados a partir do grupo C de questões do QUESCI na dimensão dos canais da comunicação interna. O objetivo específico desta etapa é identificar a eficácia e fragilidades nos canais existentes da comunicação interna.

Conforme Bowditch (1992) os canais da comunicação são denominados meios técnicos, que auxiliam na codificação / decodificação e transmissão das mensagens. A organização estudada possui diversos canais para veiculação da comunicação interna, por exemplo: Telefone fixo, site, e-mail, revista voz do campus, mural de informações e reuniões. Para Casali (2002) é importante utilizar todos os recursos que favoreçam a comunicação interna da organização, evidente, que é necessário identificar aqueles com maior consulta para usá-lo está característica de formar estratégica e melhorar aqueles com menor consulta. A tabela 9, apresenta os resultados do grupo C de variáveis que avaliam a frequência no uso dos canais existentes na organização.

**Tabela 10** – Uso dos canais da comunicação interna

	Função	N	Média	DP	CV
1. Telefone fixo	Docente	70	2,50	,929	37,2%
	Não-docente	74	2,24	1,203	53,7%
2. Site	Docente	71	1,70	,684	40,2%
	Não-docente	74	2,43	1,136	46,7%
3. E-mail	Docente	73	1,41	,642	45,5%
	Não-docente	75	1,97	1,150	58,4%
4. Revista Voz do Campus	Docente	68	2,78	,808	29,1%
	Não-docente	68	3,19	,902	28,3%
5. Mural de informações	Docente	65	2,83	,945	33,4%
	Não-docente	71	3,00	,956	31,9%
6. Plataforma Teleduc	Docente	63	3,00	,967	32,2%
	Não-docente	63	3,54	,858	24,2%
7. Reuniões	Docente	67	2,03	,758	37,3%
	Não-docente	62	2,87	,983	34,3%

\*Uso / Consulto muito 1, Uso / Consulto 2, Uso / Consulto pouco 3, Não uso / consulto 4.

\*\*Ponto médio: Uso Muito  $\leq 1,5$ , Uso  $> 1,5 \leq 2,5$ , Uso Pouco  $> 2,5 \leq 3,5$ , Não uso  $> 3,5$ .

O coeficiente de variância foi utilizado para identificar os resultados que atingem valores superiores a  $CV=30\%$ , foram muitas as variáveis que apresentaram dados heterogêneos, exceto, 4. Revista Voz do Campus (docentes e não docentes) e a 6. Plataforma Teleduc (Não docente) que obtiveram resultados regulares em relação à média. De acordo com o coeficiente, a percepção dos docentes e não docentes quanto ao uso dos canais é muito divergente, isso ocorre pela distinção de canais utilizado por cada área funcional, por exemplo, os colaboradores do setor da limpeza e vigilância tendem a usar os canais que não são informáticos (Murais, reuniões e revista), isto porque não tem acesso a computadores durante suas atividades diárias. Os docentes utilizam os canais informáticos (E-mail e plataforma Teleduc), isto porque atuam em tempo parcial, ou seja, estão na organização apenas em dias e horários de suas aulas, portanto, tendem a usar recursos que possibilitem consultar informações a distância. Os demais colaboradores das áreas funcionais ficam dispersos utilizando e-mails, site, reuniões, portanto, não conseguem definir uma homogeneidade para o uso destes canais. Ao analisar as médias das variáveis na percepção dos docentes o canal considerado de muito uso é o E-mail ( $\bar{X} = 1,41$ ). Na percepção dos não docentes não há canais de muito uso ou consulta. A plataforma Teleduc ( $\bar{X} = 3,54$ ) não é utilizada na percepção dos não docentes.

Prosseguindo com a análise para atingir o objetivo 2, iniciará a apresentação dos resultados quanto a eficácia nos canais da comunicação interna. A tabela 10, apresenta os resultados na percepção dos colaboradores docentes e não docentes.

**Tabela 11** – Eficácia dos canais da comunicação interna

	Função	N	Média	DP	CV
1. Telefone fixo	Docente	65	1,97	,661	33,6%
	Não-docente	71	1,79	,809	45,2%
2. Site	Docente	70	1,96	,647	33,0%
	Não-docente	62	2,02	,839	41,5%
3. E-mail	Docente	72	1,44	,579	40,2%
	Não-docente	71	1,66	,736	44,3%
4. Revista Voz do Campus	Docente	57	2,56	,866	33,8%
	Não-docente	59	2,51	,774	30,8%
5. Mural de informações	Docente	57	2,28	,818	35,9%
	Não-docente	54	2,37	,784	33,1%
6. Plataforma Teleduc	Docente	48	2,46	,798	32,4%
	Não-docente	41	2,56	,950	37,1%
7. Reuniões	Docente	62	1,97	,724	36,8%
	Não-docente	60	1,98	,873	44,1%

\*Muito eficaz 1, Eficaz 2, Pouco eficaz 3, Ineficaz 4.

\*\*Ponto médio: Muito eficaz  $\leq 1,5$ , Eficaz  $1,5 < \leq 2,5$ , Pouco eficaz  $2,5 < \leq 3,5$ , Ineficaz  $> 3,5$ .

O coeficiente de variação identificou que todas as variáveis apresentaram dados heterogêneos. De acordo com o coeficiente, a percepção dos docentes e não docentes quanto a eficácia dos canais é divergente por obter valor no coeficiente de variação superior a 30%. Ao analisar as médias das variáveis na percepção dos docentes o canal considerado muito eficaz é o E-mail ( $\bar{X} = 1,44$ ). Na percepção dos não docentes não há canais considerado muito eficazes. A revista voz do campus foi considerada pouco eficaz na percepção de ambas as funções ( $\bar{X} = 2,56$ ,  $\bar{X} = 2,51$ ) e a plataforma Teleduc considerada pouco eficaz pelos não docentes ( $\bar{X} = 2,56$ ), os demais canais foram considerados eficazes por ambas as funções. Os canais e-mail, site telefone fixo foram analisados quanto a qualidade no conteúdo e na utilização por parte dos colaboradores, o resultado se apresenta na tabela 12.

**Tabela 12** – Avaliação dos canais Site, Telefone e E-mail

	Função	N	Média	DP	CV
1. O site da FGF é funcional	Docente	72	2,96	,638	21,6%
	Não-docente	65	3,05	,513	16,8%
2. A informação é atualizada	Docente	70	2,84	,651	22,9%
	Não-docente	61	2,66	,772	29,0%
3. O site da FGF chama sua atenção	Docente	68	2,72	,666	24,5%
	Não-docente	59	2,63	,786	29,9%
4. Sei como funciona o e-mail institucional	Docente	68	3,37	,486	14,4%
	Não-docente	66	3,17	,646	20,4%
5. A informação é corretamente direcionada	Docente	68	3,07	,606	19,7%
	Não-docente	63	3,14	,669	21,3%
6. O Spam é reduzido	Docente	64	2,95	,805	27,3%
	Não-docente	56	3,11	,562	18,1%
7. O acesso aos computadores de uso coletivo é fácil	Docente	67	2,39	,953	39,9%
	Não-docente	61	3,05	,644	21,1%
8. O tempo de espera no acesso ao Call Center é adequado	Docente	63	3,02	,609	20,2%
	Não-docente	61	3,03	,657	21,7%
9. O tempo de espera no acesso ao Call Center é adequado	Docente	61	2,95	,717	24,3%
	Não-docente	69	2,90	,667	23,0%
10. O tempo de espera na realização de chamadas entre os departamentos é adequado	Docente	57	3,14	,515	16,4%
	Não-docente	66	3,23	,457	14,1%
11. O horário do Call Center é adequado	Docente	51	2,61	,918	35,2%
	Não-docente	62	2,58	,967	37,5%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Dentre as respostas as variáveis foram poucas as que apresentaram dados heterogêneos, por exemplo, a variável 11, que verifica a adequação no horário de funcionamento do call center. As médias das variáveis não apresentam dados estatisticamente negativos, exceto os docentes que avaliaram a disponibilidade de computadores coletivos abaixo do ponto médio ( $\bar{X} = 2,39$ ), isso ocorreu, pois os docentes dispõem de 5 computadores coletivos na sala dos professores para consultas as informações oriundas dos meios informáticos, a organização é composta por 132 docentes, ou seja, não é suficiente. Ambas as funções concordam que tem conhecimento suficiente para utilização do e-mail ( $\bar{X} = 3,17$  e  $\bar{X} = 3,37$ ) e as informações oriundas deste meio técnico tem spam reduzido e são corretamente direcionadas. O site da

organização também obteve resultado positivo quanto a funcionalidade ( $\bar{X} = 2,96$  e  $\bar{X} = 3,05$ ), atualização ( $\bar{X} = 2,84$  e  $\bar{X} = 2,66$ ) e o layout que chama a atenção dos colaboradores ( $\bar{X} = 2,72$  e  $\bar{X} = 2,63$ ).

As barreiras na comunicação foram avaliadas a partir do grupo B de questões do QUESCI e estão apresentadas neste objetivo específico, pois sua existência contribui negativamente para a eficácia e qualidade na comunicação interna. Segundo Ogden e Crescitelli (2007) estas barreiras são elementos indesejáveis que implicam na forma como as mensagens são enviadas ou compreendidas pelos destinatários. A tabela 13 apresenta os resultados do conjunto de variáveis que verificaram na opinião dos colaboradores fatores que implicam na qualidade ou eficácia das mensagens.

**Tabela 13** – Fatores que dificultam a comunicação interna

	Função	N	Média	DP	CV
1. Desconhecimento dos procedimentos devidos.	Docente	16	2,63	1,147	43,6%
	Não-Docente	20	2,70	,733	27,1%
2. Diferentes horários de funcionamento.	Docente	56	2,68	,690	25,7%
	Não-Docente	67	2,60	,719	27,7%
3. Predominância do trabalho individual ao invés do trabalho em equipe.	Docente	54	2,57	,767	29,8%
	Não-Docente	62	2,87	,757	26,4%
4. Desconhecimento das atribuições dos outros departamentos.	Docente	58	2,66	,762	28,6%
	Não-Docente	63	3,03	,671	22,1%

\*Discordo totalmente 1, Discordo 2, Concordo 3, Concordo totalmente 4.

\*\*Ponto médio da escala 2,5.

Os dados não apresentaram resultados significativamente negativos entre as variáveis, os docentes a variável predominância do trabalho individual ao invés do trabalho em equipe ficou bem próxima do ponto médio obtendo média ( $\bar{X} = 2,57$ ), embora não se caracterize negativa. O coeficiente de variação constatou heterogeneidade na variável 1 quando a resposta dos docentes. Os colaboradores também foram solicitados a indicarem os departamentos com maiores dificuldades de comunicação e as respectivas razões apresentadas na tabela 14.

**Tabela 14** – Departamentos com maiores dificuldades de comunicação

Departamentos	N
Controle Acadêmico	16
Desenvolvimento	16
Financeiro	7
Call Center	5
Recursos Humanos	5
Almoxarifado	4
Compras	4
Registro Acadêmico	4
Marketing	3
Atendimento	2
Pessoal	2
Prefeitura	2
Direção Acadêmica	2
Biblioteca	2
Coordenação de Letras	1
Iniciação Científica	1
NPJ	1
Direção geral	1
Manutenção	1
Coordenação de Enfermagem	1
Jurídico	1
NEAD	1

Os controle acadêmico e o setor de desenvolvimento tiveram 16 registros e foram na opinião dos respondentes aqueles com maior dificuldade de comunicação. Os motivos foram diversos, tais como: horário de funcionamento, a organização tem o horário de funcionamento estabelecido das 08h às 22h de segunda a sexta e das 08h às 12h nos sábados. Há setores que atuam apenas em horário comercial, ou seja, das 08h às 18h, por exemplo o desenvolvimento, e isto causa dificuldade no relacionamento como este setor no turno após as 18h. Outro motivo relatado foi a dificuldade em compreender as informações repassadas pela impaciência dos colaboradores em responder as dúvidas uns dos outros. A dificuldade de relacionamento com os gestores de outras áreas funcionais também foi mencionada, os respondentes indicam demora nas respostas as solicitações enviadas e por fim os gestores centralizam as informações que recebem da direção geral

e de outros gestores não repassando estas informações ao membros da sua área, causando surpresas inesperadas quando desenvolvem suas tarefas operacionais.

#### 2.4.4.3. Objetivo específico 3

Esta fase apresenta propostas de intervenção nas fragilidades nas dimensões dos fluxos descendente, ascendente, lateral e os canais da comunicação. O objetivo específico desta etapa é propor intervenções para melhoria da comunicação interna nas dimensões identificadas como frágeis.

- Fragilidade 1: Fluxo da comunicação descendente

De acordo com Torquato (2015) o fluxo descendente deve proporcionar aos membros da organização informações do trabalho realizado, orientar os colaboradores a reconhecerem os objetivos da organização proporcionando o alinhamento aos objetivos. Uma queixa dos colaboradores do nível operacional são as retenções das informações pelos chefes, segundo eles o excesso de ocupação faz com que os chefes de suas áreas negligenciem a transmissão de informações pertinentes para que os colaboradores desempenhem suas atividades, por outro lado, os chefes queixam-se que a direção geral na tomada de decisões não comunicam suficientemente as áreas e por isso não conseguem repassá-las porque os próprios não as recebem. Como base nos dados analisados a comunicação descendente não apresentou dados considerados negativos, no entanto, o coeficiente de variância apresentou dados heterogêneos quanto as variáveis suficiência, prazo e coerência das informações com a recebida do chefe imediato, respeito as hierarquias na transmissão das informações e a consulta as partes envolvidas na tomada de decisões nas dimensões do fluxo descendente, especificamente a direção geral e chefe imediato, uma vez que, a direção acadêmica e coordenação não apresentaram médias negativas e coeficientes significativamente heterogêneos.

## Intervenção para a fragilidade 1

Inicialmente a organização deve criar o setor de comunicação e alinhá-lo ao nível estratégico, pois conforme Vianna (2005) para o bom funcionamento da comunicação organizacional integrada é necessário que haja o envolvimento total do setor da comunicação atuando no nível estratégico. Este setor deve possuir uma divisão voltada e dedicada para o eixo da comunicação interna com o objetivo de facilitar a transmissão de informações suficiente, coerentes e alinhadas a alta administração, deve preocupar em consultar as áreas na tomadas de decisões e na transmissão das informações de acordo com a sua participação nas reuniões e decisões de nível macro da organização. Para alcançar este objetivo o setor da comunicação interna deverá instituir as reuniões semanais de alinhamento, seguindo a seguinte programação:

<b>Segunda-feira</b>	<b>Terça-feira</b>	<b>Quarta-feira</b>	<b>Quinta-feira</b>	<b>Sexta-feira</b>
Reunião Estratégica	Reunião Tática	Reunião Operacional	Acompanhamento do setor de comunicação interna	
14h às 16h	14h às 16h	Definido pelo gestor		

**Quadro 1** – Reuniões semanais de planejamento

Fonte: Aatoria Própria.

Atualmente a reunião estratégica já ocorre na organização todas as segundas-feiras das 14h às 16h sendo estendida de acordo com a disponibilidade dos envolvidos e em caso de feriado a reunião é adiada para o próximo dia útil. A ata da reunião contendo todos os assuntos que serão discutidos é inserida durante a semana por cada gestor no ambiente virtual criado na ferramenta informática Teleduc. Ao término da reunião o diretor acadêmico tem o papel de registrar na ata a discussão de todos os tópicos e metas para acompanhamento na reunião seguinte.

Com base na reunião estratégica existente, propomos a expansão dessas reuniões para os demais níveis da organização sob a supervisão da área responsável pela comunicação

interna, ou seja, de acordo com a tabela exibida anteriormente, na segunda-feira ocorre a reunião estratégica que participará a área da comunicação interna representada por um profissional, com base nesta reunião estará incumbido de registrar todos os assuntos discutidos na ata (Ver anexo V) que deverá ser anexada uma sala virtual da plataforma Teleduc corresponde a reunião tática. Na terça-feira o profissional da comunicação interna deverá realizar a reunião tática, com base nos tópicos pertinentes e discutidos na reunião estratégica com o objetivo de informá-los a respeito de novas decisões, implantações, metas, mudanças de procedimentos, novos projetos e demais comunicados oficiais devidamente discutidos e autorizados pelo nível estratégico através das diretorias para veiculação aos nível tático. Nesta sala virtual deverá ser registrado todas as informações ministradas, discutidas e feedbacks fornecidos pelos membros do nível tático, caso algum membro do nível tático não possa comparecer, poderá indicar alguém da sua confiança para substituí-lo dando-lhe poderes de decisão se necessário nestas reuniões. Nos casos de feriado a reunião deve ser adiada para o próximo dia útil, no entanto, não deve ocorrer antes da reunião estratégica, pois a origem das informação tem base nesta reunião, por fim, o tempo deve ser respeitado não ultrapassando 2h, cabe ao profissional da comunicação interna conduzir a discussão e gerir devidamente o tempo.

Na quarta-feira deve ocorrer a reunião operacional, em casos de feriado poderá ser adiada para o próximo dia útil e deve ocorrer impreterivelmente após a reunião tática, pois a origem das informações tem base nesta reunião. O tempo deve ser gerido rigorosamente não poderá superar 2h, o horário da reunião deverá ser definido por cada gestor e se necessário dividindo a equipe em duas turmas com horários distintos para que não gere impacto nas atividades diárias desenvolvida pelos colaboradores. O gestor da área funcional deverá conduzir a reunião para fortalecer o relacionamento entre empregados e chefes. Deve ser apresentada as metas, mudanças, novos projetos e demais assuntos pertinentes autorizados para divulgação pelo profissional da comunicação interna sobre a autorização do nível estratégico através das direções. Assim como os outros níveis deverá existir uma sala virtual para o nível operacional onde deve ser registrado pela ata todas as informações ministradas, discutidas e feedbacks fornecidos pelos membros do nível tático. Caso algum colaborador do nível operacional tenha faltado, o gestor deverá eleger dentre os presentes alguém incumbido de transmitir as

informações que foram divulgadas. Os docentes atualmente têm sua reunião semestral para planejamento das aulas e não devem ser convocados para as reuniões semanais por conta do tempo parcial que estão na organização e deverão receber informações pertinentes as suas atribuições através do e-mail, uma vez, que os dados do QUESCI apontaram que docentes consideram esta ferramenta mais eficaz e por isso a consultam muito.

Às quintas e sextas foram reservadas para que o profissional da comunicação interna possa acompanhar o desenvolvimento dessas reuniões através da análise das salas virtuais de cada nível. Deverá ser acompanhada a postagem das atas de reuniões, a participação dos membros e ainda deverá o profissional da comunicação conversar pessoalmente com as áreas a fim de abstrair de forma subjetiva a capacidade de compreensão dos conteúdos discutido nesses encontros.

- Tema 2: Fluxo ascendente

Como base nos dados analisados do fluxo ascendente, ou seja, a transmissão das mensagens que parte do nível operacional a alta administração, os dados são estatisticamente negativos especificamente para a direção geral, atingindo valor abaixo do ponto médio. Segundo Kunsch (2009), este tipo de comunicação é o mais difícil de acontecer devido a estrutura hierarquizada da organização, mas se adequadamente planejada poderá funcionar proporcionando feedback, sendo a fonte primária de informações para a direção geral e estimular o compromisso e a participação dos níveis mais baixos. De acordo com os colaboradores a direção geral não considera suas opiniões e sugestões para melhorias do trabalho que desempenham, para além disso não há respostas da direção geral para as solicitações que fazem através das hierarquias. A diretoria geral é uma área onde seus membros são tomados por muitas demandas que consomem boa parte do tempo de trabalho que desempenham, além disso, é possível que as informações não tenham sido repassadas pelas hierarquias e por isso esta área foi avaliada como negativa.

## Intervenção para o tema 2.

Como bases nas reuniões propostas para melhorar a qualidade do fluxo da descendente será possível fortalecer este fluxo. Os colaboradores através da ata oficial das reuniões poderão contribuir com sugestões e opinião que deverão constar registradas na ata das reuniões semanais de alinhamento de cada área funcional e assim caberá ao profissional da comunicação interna analisar todas as atas registradas com o objetivo de conduzir as informações dos colaboradores ao nível estratégico alcançando, por exemplo, a direção geral. Uma vez em posse da resposta da direção geral o profissional da comunicação interna deverá encaminhá-la através de um e-mail formalizado para o colaborador e o gestor aplicando um tratamento na linguagem para que seja compreensível e de maneira nenhuma cause desestímulo ao colaborador no caso de a resposta ser negativa. Sejam positivas ou negativas a respostas da direção geral devem ser assunto de ata e comunicada pelo gestor durante a reunião operacional para todos os colaboradores daquele nível para que percebam a preocupação da direção geral em responder suas sugestões e assim não terão receio de contribuir com ideias e sugestões que poderão ser de grande utilidade quando estas se encaixarem a necessidade da organização. Para os colaboradores não docentes as ideias, sugestões ou solicitações pertinentes deverão ser enviadas através de um e-mail específico e caberá ao profissional da comunicação apresentar a alta administração e responder com as considerações das direções. Para os casos dessas sugestões serem destinadas ao próprio gestor, poderão discuti-la durante a reunião operacional.

- Tema 3: Canais de comunicação

Com base nos dados analisados identificamos canais utilizados e considerado eficazes pelos colaboradores, no caso, o e-mail, site e telefone fixo. Os demais canais não foram avaliados como eficazes ou consultados pelos colaboradores, por exemplo, a Revista Voz do Campus, o mural de informações, a plataforma Teleduc e as reuniões. Brum (2007) afirma que a proposta da comunicação interna é garantir a cobertura de fatos e decisões

do dia a dia da organização utilizando os canais da comunicação. A informação deve ser disponibilizada em diversos canais ao mesmo tempo para que todos os colaboradores, independentemente dos locais que estejam, possam ter acesso à informação.

### Intervenção para o tema 3.

Analisando as propostas realizadas para melhoria do fluxo descendente e ascendente, os canais reuniões e plataforma Teleduc passarão a ter maior usabilidade no eixo da comunicação interna e embora não utilizem com frequência os colaboradores consideram estes dois canais eficazes. O mural de informações deve ser posicionado no local onde colaboradores registram o ponto, especificamente no bloco A na parede acima do relógio de ponto e deve ser atualizado semanalmente para que os colaboradores não pecam o estímulo descreditando deste canal por falta de atualizações periódicas, além disso, os comunicados devem ser estrategicamente definidos para que façam sentido aos colaboradores, trabalhando a linguagem com mínimo possível de complexidade para que seja clara, suficiente e coerente com os objetivos da organização. É importante que o setor responsável pela comunicação interna esteja sempre atento para todo comunicado enviado por e-mail e quaisquer outros canais existentes na organização seja convertido para anexo no mural de informações, visando atender aqueles colaboradores sem acesso a recursos informáticos. A revista Voz do Campus deve tornar-se jornal Voz do Campus e conter as principais notícias ocorridas na organização, como por exemplo, novo projetos, metas alcançadas na organização, nota de esclarecimento, admissões, demissões e demais notícias pertinentes a organização. Quando perguntados sobre sugestões para novos canais os colaboradores deram a respostas apresentadas na tabela 16.

**Tabela 15** – Sugestão dos colaboradores para outros canais de comunicação

	N	Frequência
1. Caixa de sugestões	61	42%
2. Intranet	56	40%
3. Jornal interno	44	31%

Para atender a sugestão dos colaboradores propomos a elaboração de duas caixas de sugestão colocadas no hall dos blocos B e C, a recomendação deste local se dá por ser uma área pública e calma de movimento, assim, os colaboradores poderão realizar sugestões sem que se sintam intimidados. O setor da comunicação interna deverá semanalmente coletar as sugestões e apresenta-las junto as direções para que sejam respondidas caso tenham identificação, caso contrário, um comunicado oficial poderá ser emitido por e-mail e para o mural contendo a resposta para a sugestão. A intranet deve ser elaborada junto ao departamento informático da organização e deve conter informações internas semelhantes aquelas divulgadas através do Jornal Voz do Campus, o setor da comunicação interna deverá acompanhar por meio relatórios disponíveis na ferramenta informática qual o alcance das notícias e o colaboradores que as acessam.

Tema 4: Dificuldade de comunicação por conta do horário de funcionamento dos setores.

Os colaboradores tiveram a oportunidade de indicar os setores com quem tem maiores dificuldades na comunicação, os motivos relatados se deram principalmente por conta do horário de funcionamento. A organização funciona de segunda a sexta das 08h às 22h e aos sábados das 08h às 12h. Os relatos se deram, pois ao tentarem resolver problemas com setores como: desenvolvimento, financeiro, recursos humanos, almoxarifado, compras e marketing os mesmo são impedidos, uma vez que, o expediente desses setores encerra-se as 18h e a faculdade às 22h.

Intervenção para o tema 4

A organização poderá articular uma escala de horário garantindo estes setores tenham expediente até às 20h, esta carga horária permitirá maior fluidez na comunicação entre todos os setores da organização atendendo ainda que parcialmente o horário completo de funcionamento da organização.

## **Conclusão**

A comunicação interna possibilita um elo entre os setores para que as informações produzidas sejam veiculadas a todos os seus membros pelas hierarquias existentes. Ora, tem sido um grande desafio pensar em uma organização onde os colaboradores possuam informações suficientes para o desempenho das atividades, o seu alinhamento aos objetivos estratégicos, além de conhecimentos adicionais a respeito das tarefas de outros setores. Como já dito anteriormente, na rotina de uma organização diversas informações são veiculadas por diferentes canais, e é de grande complexidade gerenciar estas informações de forma a evitar que colaboradores possam executar suas atividades sem o devido alinhamento aos objetivos organizacionais, podendo custar inclusive prejuízos financeiros. Conforme Ruão (1999) a comunicação interna quando não estrategicamente gerenciada gera conflitos internos e afeta ao cliente causando desconforto, desorganização e mais prejuízos.

No contexto atual da organização estuda há queixas dos colaboradores nas dimensões dos fluxos e dos canais existentes, por exemplo, quando mudanças de procedimentos que envolvem mais de um setor os colaboradores não recebem esta informação no tempo hábil ou não tem conhecimento de novas decisões da organização que afetam as todas as áreas funcionando, isto tem gerado impacto nos clientes impedindo que um serviço de maior qualidade seja prestado, além da impressão desagradável que os cliente quando buscam um atendimento e as pessoas não se encontram com as informações pertinentes. De acordo com Torquato (2002) a comunicação interna integra e motiva os colaboradores auxiliando no alcance das metas estabelecidas para a organização, priorizando os esforços e ajudando na tomada de decisões e precisa ser trabalhada estrategicamente fazendo com que as informações fluam livremente pela organização.

Diante dos dados e da ausência do setor de comunicação interna, percebe-se à dificuldade no estabelecimento de estratégias que primam em garantir alinhamento das informações internas da organização entre as áreas funcionais existentes, o setor de

comunicação deve ter alinhamento ao nível estratégico para que conhecer e até participar das tomadas de decisões, posteriormente, conduzindo as informações pertinentes aos demais setores da organização. Com base nos dados a comunicação interna tem fluído pela organização, mas necessita de aperfeiçoamento, pois ainda não é aliada da organização e não tem integrado os colaboradores, tornando-os recursos valiosos por serem detentores das informações internas suficiente para o desempenho das suas atividades. Afirmar que os colaboradores estão satisfeitos ou não com a comunicação interna é algo ainda subjetivo para este diagnóstico, uma vez que, esta etapa focou na percepção dos colaboradores quando as dimensões citada anteriormente.

Pelo estudo, ficou evidenciada pontos frágeis no fluxo descendente da direção geral, chefes imediatos, além, de dificuldade na dimensão ascendente onde na percepção dos colaboradores não há retorno da direção geral para as suas sugestões, ideias ou solicitações. Os canais da comunicação apresentaram dados dispersos, não houve homogeneidade dos colaboradores para avaliar a qualidade dos canais, há dúvidas e cabe a organização definir bem os canais e fortalece-los em prol de seu benefício.

A proposta de intervenção nas fragilidades consiste inicialmente na constituição de um setor da comunicação interna alinhado ao nível estratégico, este setor fica encarregado de conduzir todos os assuntos pertinentes aos fluxos da comunicação e canais existentes. A proposta prevê ajustes na rotina da organização, se buscou o pensamento da sustentabilidade, ou seja, além da fundação do setor da comunicação não há investimentos elevados para atender as propostas, mas apenas pequenas alterações nos procedimentos e na rotina da organização, por exemplo, a proposta para constituição de reuniões separadas por níveis auxiliará na transmissão das informações além de fortalecer os canais empregados nestas reuniões, no caso, plataforma Teleduc e reuniões. A implantação das propostas deve ser realizada apenas quando houver a constituição do setor da comunicação, pois é esta área é responsável pelas implantações. Em primeiro lugar deve se implantar as reuniões começando pelo nível estratégico, acompanhando e avaliando pelo prazo de 30 dias e posteriormente implantar nos demais níveis na mesma temporalidade. Após a implantação nos 3 níveis se sugere o tempo de 3 meses

acompanhando e avaliando o desempenho desta implantação para só então prosseguir com as demais intervenções.

Em termos de limitações pode-se apontar o fato de este estudo não analisar os dados do instrumento de pesquisa QUESCI com dados oriundos de uma análise da cultura organizacional. Uma variável que implica na forma como a comunicação se desenvolve dentro da organização.

Os objetivos da presente pesquisa foram alcançados e o problema de pesquisa foi respondido. O problema de pesquisa é diagnosticar a comunicação interna da faculdade, e isso se tornou possível utilizando-se uma metodologia quantitativa, através do questionário QUESCI e aplicado na organização. Há grande interesse da organização em saber o resultado deste estudo, inclusive, foi solicitada pela direção geral uma apresentação formal para o gestores das áreas funcionais e cópia do estudo realizado para consulta dos resultados. Este estudo espera contribuir para que a organização possa aperfeiçoar a comunicação interna e posteriormente construir o plano de comunicação atualmente inexistente. Para o universo da pesquisa, se espera que seja utilizado como fonte de pesquisa para complementar outros estudos desta área.

Como sugestão para novos estudos recomendamos a ampliação desta pesquisa realizando uma análise qualitativa da comunicação interna nas dimensões do QUESCI, através da técnica focus group e correlacionando os resultados com instrumentos avaliadores da cultura e comprometimento organizacional, permitindo abstrair conclusões mais aprofundadas da comunicação interna existente nas organizações.

## Referências

- Bahia, B. J. (1993). *Introdução à comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro, Vozes.
- Beltrão, L. e Quirino, N. d. O. (1986). *Subsídios para uma Teoria da comunicação de Massa*. São Paulo, Summus Editorial.
- Bervian, P. A. e Cervo, A. L. (2002). *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo, Prentice Hall.
- Bowditch, J. L. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pioneira.
- Brum, A. d. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre, L&PM.
- Casali, A. M. (2002). *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. São Paulo, FNAC.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Corrado, F. M. (1994). *A Força da Comunicação*. São Paulo, Makron Books.
- Costa, E. A. d. (2007). *Gestão estratégica da empresa que temos para a que queremos*. São Paulo, Editora Saraiva.
- Daft, R. L. (2005). *Management*. Southwestern, Thompson.
- Dowbor, L. et alii. (2011). *Desafios da comunicação*. Petrópolis, Editora Vozes.
- Drucker, P. F. (2002). *Introdução a administração*. São Paulo, Thomson Pioneira.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Faculdade Grande Fortaleza Home Page. [Em linha]. Disponível em <<http://www.fgf.edu.br/>>. [Consultado em 01/01/2017].
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. St. Paul, West Publishing.
- Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. (1992). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas.
- França, F. e Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de Recursos humanos*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Freire, M. S. (1999). *Comunicação, comportamento humano e empresa*. São Paulo, Vislis Editores.

- Freitas, A. L. P. e Rodrigues, S. G. (2005). *A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach*. São Paulo, XII SIMPED.
- Kotler, P. K. e Lane, K. (2005). *Administração de Marketing*. São Paulo, Pearson.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York, Longman.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas*. São Paulo, Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, Difusão editora.
- Lupetti, M. (2007). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo, Cengage Learning.
- Machado, H. V. (2003). *A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise*. Curitiba, Revista de Administração Contemporânea.
- Mattelart, A. e Mattelart, M. (2001). *Histórias das teorias da comunicação*. São Paulo, Edições Loyola.
- Maximiniano, A. C. A. (1992). *Introdução a administração*. São Paulo, Atlas.
- Melewar, T. e Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, pp. 846-869.
- Moura, L. et al. (2012). *Desenvolvimento e teste de uma escala para mensuração das características que incentivam adoção de novos produtos: um estudo sobre os carros bi-combustíveis*. Rio de Janeiro, Journal Nucleus.
- Ogden, J. R. e Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Pereira, J. H. (2009). *Curso Básico de Teoria da Comunicação*. Rio de Janeiro, Quartet.
- Rego, A. et alii. (2003). *As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas*. São Paulo, Papeles de Ética, Economía y Dirección.
- Robins, S. P. (2015). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pearson Prentice Haal.
- Robins, S. P. et alii. (2013). *A Nova Administração*. São Paulo, Editora Saraiva.
- Rosmaninho, Á. et alii. (2008). *Questionário sobre comunicação interna*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. Em: *Cadernos do Noroeste*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, pp. 179-194.
- Sfez, L., (1994). *Crítica da comunicação*. São Paulo, Edições Loyola.

- Sobral, F. e Peci, A. (2013). *Administração teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo, Pearson.
- Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), pp. 56-63.
- Thompson, J. B. (1999). *A mídia e a modernidade*. Petrópolis, Editora Vozes.
- Torquato, F. G. (2004). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo, Pioneira Thomson.
- Torquato, F. G. (2015). *Comunicação nas Organizações*. São Paulo, Summus Editorial.
- Valença, A. C. (2007). *Mediação: Método de investigação apreciativa da ação na ação*. Recife, Bagaço.
- Varona, F. (2004). Todavía es posible soñar: teoría apreciativa y comunicación organizacional. *Organicom - Revista Brasileira*, pp. 14-33.
- Viana, A. R. (2005). Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica. **[Em linha]**  
**Disponível em** <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comunicacao-organizacional-integrada-sua-importancia-para-gestao-estrategica>>. **[Consultado em 18/02/2017]**.
- Vieira, A. (2004). *Cultura, poder e identidade nas organizações*. Belo Horizonte, FEAD.
- Wartzman, R. e Drucker, P. (2011). *Peter F., Drucker Em 33 Lições – As Melhores Aulas do Homem Que Inventou a Administração*. São Paulo, Saraiva.

## **Anexos**

**Anexo I – Autorização da organização para coleta de dados**

VOCÊ NASCEU PARA SER GRANDE

FACULDADE INTEGRADA  
DA GRANDE FORTALEZA



Exmo. Senhor,

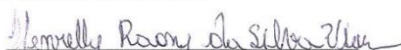
Diretor Geral da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza

Eu, Henrelly Raony da Silva Viana, aluno do curso de mestrado em Ciências da Comunicação, atualmente desenvolvendo a dissertação que tem como objetivo principal o diagnóstico da comunicação interna da organização, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Pimentão, venho solicitar a V<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> autorização, para aplicação de um questionário junto aos colaboradores docentes e não-docentes da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza, a recolha de dados deverá ser realizada entre os dias 01 e 28 de fevereiro do presente ano letivo.

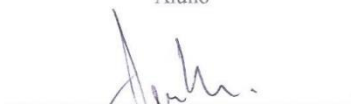
Comprometo-me a respeitar as regras deontológicas, bem como o envio dos resultados do trabalho de investigação, caso me seja solicitado.

Pede deferimento,

Fortaleza, 01 de fevereiro de 2017.

  
Henrelly Raony da Silva Viana  
Aluno


Defiro:

  
José Liberato Barrozo Filho  
Diretor Geral

## Anexo II – Solicitação de autorização para uso do QUESCI

Autorização para uso do QUESCI Caixa de entrada x 📄 🖨️ 📧

---

 **Henrelly Raony da Silva Viana** <34620@ufp.edu.pt> 1/02 ☆ ↶ ▾

para Alvaro, Aurea, Francisco, Miguel, Carla, agata, claudia, Cristina ▾

Professores Doutores,

Sou Henrelly Raony, aluno do mestrado em Ciências da Comunicação na UFP (Universidade Fernando Pessoa), atualmente desenvolvendo a dissertação sob orientação da Professora Doutora Cristina Pimentão, venho solicitar aos senhores autorização para utilização do questionário QUESCI como instrumento de recolha de dados de minha investigação.

Obrigado.

Henrelly Raony  
Matricula 34620

---

### Anexo III – Concessão de autorização para uso do QUESCI



Áurea Ramos <aurea@ufp.edu.pt>

8/02

para mim, Carla, pimentao

Caro Henrelly Raony,

Agradecemos o seu contacto.

Nada obsta a que seja usado o QUESCI, desde que devidamente identificado de onde foi retirado, isto é, a propriedade do mesmo.

Além disso, pedimos que nos envie, posteriormente, para conhecimento, o trabalho final.

Ao dispor.

Com os melhores cumprimentos,

Áurea Ramos

Universidade Fernando Pessoa  
Gabinete de Comunicação e Imagem  
Praça 9 de Abril, 349 | 4249-004 Porto  
Tel: +351 22 507 13 00 | Tlm: +351 93 265 27 60  
Fax: +351 22 550 82 69  
URL: [www.ufp.pt](http://www.ufp.pt) | E-mail: [aurea@ufp.edu.pt](mailto:aurea@ufp.edu.pt)

## Anexo IV – Instrumento de pesquisa aplicado na organização

### QUESTIONÁRIO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA FGF

*Encontra-se em fase de desenvolvimento um Estudo sobre a Comunicação Interna da FGF. O objetivo deste estudo é compreender o funcionamento das redes de comunicação interna da Faculdade.*

Há 31 perguntas neste questionário

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente questionário auxiliará numa fase de diagnóstico e necessita do preenchimento com as seguintes atenções:

- Quando não souber ou não tiver opinião, por favor, não responda.

- Algumas questões destinam-se exclusivamente a pessoal Docente e outras a Não-Docente. Sempre que as opções de respostas não se apliquem ao seu caso, por favor, não responda.

- Por favor, responder o questionário no tempo máximo de 15 minutos.

- Se necessário, poderá solicitar qualquer tipo de esclarecimento sobre o preenchimento do questionário através do contato [34620@ufp.edu.pt](mailto:34620@ufp.edu.pt).

- As suas respostas são anônimas e confidenciais não sendo solicitada identificação dos participantes

Prezado (a) Senhor (a), Esta pesquisa é um estudo transversal para conhecer o funcionamento das redes de comunicação interna da FGF. Os dados serão coletados através deste questionário enviado aos colaboradores da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza, administrado pelo aluno de mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Pimentão. A participação na pesquisa é voluntária e, portanto, não há obrigatoriedade em fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo investigador. É necessário o aceite deste termo dando permissão para que o questionário seja registrado e autorizado para apresentar os resultados deste estudo como requisito na conclusão do curso do aluno e investigador. Por ocasião da publicação dos resultados, quaisquer informações relacionadas aos participantes da pesquisa serão mantidas em sigilo. Após o esclarecimento da finalidade deste termo e o aceite eletrônico consente a participação na pesquisa e a publicação dos resultados.

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato

Investigador: Henrelly Raony da Silva Viana

com o investigador, Henrelly Raony da Silva Viana no e-mail 34620@ufp.edu.pt.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Aceito participar do questionário.
- Não aceito participar do questionário.

**Caracterização do entrevistado(a):**

A seguir, pedimos que indique alguns dados sobre sua pessoa (tenha em mente que este questionário é anônimo e que sua identificação é impossível).

**Sexo**

Escolha uma das seguintes respostas:

- Masculino
- Feminino

**Faixa etária:**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 18 - 25 anos
- 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- +55 anos

**Tempo de serviço na FGF \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 0 - 3 anos
- 4 - 6 anos
- 7 - 10 anos
- +10 anos

**Função**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sou Professor
- Não sou professor

Grupo A

1. A comunicação interna na FGF é bastante formal. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Classifique as afirmações sobre a informação institucional que recebe da Direção geral da FGF. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
2.1. A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. A informação é dada dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. A informação é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. A informação é coerente com a recebida da Direção Acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
(SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE)				
2.6. A informação é coerente com a recebida do Chefe Imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE)				
2.7. A direção geral respeita as hierarquias na transmissão da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Quando da tomada de decisões, a Direção Geral consulta, suficientemente, as partes envolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE**

3. Classifique as seguintes afirmações relativas a informação institucional que recebe da Direção Acadêmica. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.1. A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.2. A informação é dada dentro do prazo	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. A informação é clara	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. A informação é coerente com a recebida da Direção Geral	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. A Direção Acadêmica respeita as hierarquias na transmissão da informação	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7. Quando da tomada de decisões, a Direção Acadêmica consulta, suficientemente, as partes envolvidas	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOMENTE PARA PESSOAL NAO DOCENTE**

4. Classifique as seguintes afirmações relativas a informação institucional que recebe do seu Chefe Imediato. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
4.1. A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. A informação é dada dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. A informação é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Meu Chefe Imediato respeita as hierarquias na transmissão da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. Quando da tomada de decisões, meu Chefe Imediato consulta, suficientemente, as partes envolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Classifique as seguintes afirmações relativas a informação que recebe dos Colegas sobre a instituição. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.1. A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.2. A informação é dada dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. A informação é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. A informação é coerente com a recebida da Direção Geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6. A informação é coerente com a recebida da Direção Acadêmica - SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7. A informação é coerente com a recebida do meu Chefe Imediato - SOMENTE PARA PESSOAL NAO- DOCENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE**

6. Classifique as seguintes afirmações relativas a comunicação entre as Coordenações. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
6.1.	A informação é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.	A informação é dada dentro do prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.	A informação é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.	A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.	A informação é coerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos / colegas / alunos, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos / colegas / alunos, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Classifique as seguintes afirmações. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
11.1. A Direção Geral tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2. A Direção Acadêmica tem habitualmente em consideração as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
minhas sugestões ou opiniões				
11.3. O meu Chefe Imediato tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Classifique as seguintes afirmações. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
12.1. Recebo sempre resposta às solicitações que faço a Direção Geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2. Recebo sempre resposta às solicitações que faço a Direção Académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3. Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu Chefe Imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo B

1. Classifique a seguinte afirmação: "No âmbito da sua função, os colegas respeitam os procedimentos institucionais". Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo
Discordo
Concordo
Concordo  
totalmente
totalmente
totalmente
totalmente

2. Se, na questão anterior, respondeu Discordo totalmente ou Discordo, refira as razões de alguns colegas não respeitarem os procedimentos institucionais. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
2.1. Desconhecimento dos procedimentos devidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Não cumprimento por tratamento diferenciado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Não cumprimento por desrespeito das hierarquias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Não cumprimento por benefício ou lucro pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Classifique as seguintes afirmações relativas aos fatores que dificultam o relacionamento de trabalho com outros departamentos. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.1. Diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
horários de funcionamento				
3.2. Predominância do trabalho individual ao invés do trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Desconhecimento das atribuições dos outros departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Dê até 3 exemplos de departamentos com os quais tem maior dificuldade de comunicação e explique porquê. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui:

Departamento 1 \_\_\_\_\_

Porquê? \_\_\_\_\_

Departamento 2 \_\_\_\_\_

Porquê? \_\_\_\_\_

Departamento 3 \_\_\_\_\_

Porquê? \_\_\_\_\_

Grupo C

1. Indique com que frequência usa / consulta os seguintes meios de comunicação interna.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Uso Muito / Consulta Muito	Uso / Consulta	Uso Pouco / Consulta Pouco	Não uso / Não Consulta
1.1. Telefone fixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Site da FGF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Revista Voz do Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Mural de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Plataforma Teleduc - Gestão Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna abaixo listados.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Ineficaz
2.1. Telefone fixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Site da FGF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Ineficaz
2.3. E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Revista Voz do Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Plataforma Teleduc - Gestão Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Comunicação Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. Comunicação Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9. Pasta da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10. Relógio de ponto (SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Classifique as seguintes afirmações relativas a utilização do telefone fixo. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.1. O tempo de espera no acesso ao Call Center é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. O tempo de espera na realização de chamadas entre os departamentos é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. O horário do Call Center é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. A realização de chamadas para telefones celulares é fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Classifique as seguintes afirmações relativamente a utilização do site FGF. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
4.1. O site da FGF é funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. A informação é atualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. O site da FGF chama sua atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. O acesso aos computadores de uso coletivo é fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Classifique as seguintes afirmações relativamente à utilização do e-mail institucional. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.1. O Spam é reduzido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. A informação é corretamente direcionada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.3. O acesso aos computadores de uso coletivo é fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Sei como funciona o e-mail institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Costuma usar a plataforma Teleduc na Gestão Virtual. Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

6.1. Sim

6.2. Não

Se respondeu negativamente, identifique as possíveis razões: Escolha a(s) que mais se adeque(m)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

6.2.1. Por não saber utilizar.

6.2.2. Por não estar habituado(a).

6.2.3. Por desconhecimento da sua existência.

6.2.4. Por falta de formação.

Outro(s): \_\_\_\_\_

7. Que outros meios de comunicação interna sugere? Escolha a(s) que mais se adeque(m)

Caixa de sugestões

Intranet

Jornal interno

Outros: \_\_\_\_\_

8. Existem outros aspectos da comunicação interna que considere relevantes e que não tenham sido abordados neste questionário? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

Se respondeu afirmativamente, refira qual ou quais.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

---

---

---

---

---

Agradecemos a sua participação.

Obrigado por ter preenchido o questionário.

**Anexo V – Ata para reuniões**



**ATA DE REUNIÃO**

**SETOR**

Nº. Ano/0000

**Abertura:**

A reunião ordinária do(a) SETOR, devidamente convocado e realizado em DATA, em ENDEREÇO começando às HORÁRIO e terminando às HORÁRIO. A ata foi registrada pelo GESTOR / DIRETOR.

**Estiveram presentes:**

LISTA DE PARTICIPANTE

**Conteúdo da reunião:**

- 1. Tópicos para discussão:**
- 2. Resumo dos itens discutidos**

**3. Resumo das informações ministradas**

**4. Itens Pendentes**

**5. Sugestão dos colaboradores**

**6. Observações relevantes**