

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

EDEVALDO JUNIOR ALVES MOREIRA

DOURADOS – MS
2018

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

EDEVALDO JUNIOR ALVES MOREIRA

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos

DOURADOS – MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M838a Moreira, Edevaldo Junior Alves

Análise da Comunicação Interna Escrita na Universidade Federal da Grande Dourados / Edevaldo Junior Alves Moreira -- Dourados: UFGD, 2018.

65f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Paulo Sérgio Vasconcelos

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Comunicação escrita. 2. Comunicação nas organizações. 3. Organização e métodos. 4. Habilidades de Comunicação. 5. Setor Público. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **EDEVALDO JUNIOR ALVES MOREIRA**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos trinta e um dias do mês de agosto de dois mil e dezoito, às 14h30min, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS" apresentada pelo mestrando **Edevaldo Junior Alves Moreira**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Rosemar José Hall/UFGD (membro titular - interno), Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Aparecida Pacheco Limberti/UFGD (membro titular - externo) e Ma. Karine Arminda de Fátima Segatto (membro titular - técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado APROVADO, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 31 de agosto de 2018.

Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos _____

Prof. Dr. Rosemar José Hall _____

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Aparecida Pacheco Limberti _____

Ma. Karine Arminda de Fátima Segatto _____

ATA HOMOLOGADA EM: ___/___/___, PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGD.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos e familiares pelo apoio incondicional e estímulos para eu cumprir essa etapa de minha vida acadêmica.

Aos colegas e professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública pela troca valiosa de experiências e conhecimento, crucial para meu crescimento como pessoa e profissional.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos, pela guia nessa empreitada.

Aos colegas da Assessoria de Comunicação da UFGD, principalmente João Gabriel Pimentel, Graziela Moura e Karine Arminda de F. Segatto pelo tempo, atenção e total boa vontade em me conceder acesso ao setor e ainda por lançarem luz sobre a elaboração de uma proposta factível para suas demandas.

À UFGD enquanto instituição e à rede PROFIAP por conceder-me a oportunidade de retomar meus estudos e contribuir na própria organização em que trabalho.

A gente escreve o que ouve, nunca o que
houve!

Oswald de Andrade

RESUMO

Comunicação é um tema bastante complexo que envolve muitas variáveis que o influenciam. Uma enormidade de ações e atitudes importantes estão relacionadas com o processo comunicativo. Por ser tão abrangente, surgem muitos ruídos e problemas em seu processo. O presente trabalho objetiva analisar o processo de comunicação escrita na Instituição observada, bem como as variáveis que o influenciam, visando também abrir espaço a possíveis ações que possam ser implementadas no sentido de aprimorá-lo. A pesquisa foi realizada em duas etapas: uma de levantamento bibliográfico e de verificação de percepção interna, ou seja, dos servidores e uma segunda etapa de verificação em outras Instituições e comparações com documentos e práticas da UFGD. Em um diagnóstico preliminar, observou-se o e-mail como ferramenta de comunicação escrita mais utilizado pelos servidores da Instituição. Em um segundo momento, construiu-se uma proposta de roteiro para divulgação de informações para uso deste meio em conjunto com a Assessoria de Comunicação da UFGD.

Palavras-chave: Comunicação escrita; Comunicação nas organizações; Organização e métodos; Habilidades de Comunicação; Setor Público.

ABSTRACT

Communication is a very complex issue that involves many variables that influence on it. A multitude of important actions and attitudes are related to the communicative process. For being so comprehensive, there are many noises and problems in the process. This work aims to analyze the written communication process in the observed institution, as well as the variables that influence it, also aiming to open up space to possible actions that can be implemented in order to improve it. The research was carried out in two stages: a bibliographic survey and internal perception verification, that is, the servers and a second stage of verification in other Institutions and comparisons with documents and practices of the UFGD. In a preliminary diagnosis, e-mail was observed as the written communication tool most used by the Institution's servers. In a second moment, a proposal for a roadmap for the dissemination of information for the use of this medium was prepared in conjunction with the UFGD's Communication Department.

Keywords: Written Communication; Communication in organizations; Organization and methods; Communication skills; Public sector

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 01: Importância de um bom sistema de Comunicação Interna escrita

Tabela 02: Avaliação da comunicação interna escrita na UFGD

Gráfico 01: Perfil dos respondentes por lotação e natureza do vínculo

Gráfico 02: Perfil dos respondentes por titulação e natureza do vínculo

Gráfico 03: Informações mais acessadas / lidas no site da UFGD e/ou suas páginas

Gráfico 04: Percepções dos servidores sobre a comunicação interna escrita

Gráfico 05: Meios de comunicação escrita mais utilizados pelos servidores da UFGD

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Fluxograma do Processo de Comunicação

Figura 02: Redes formais de comunicação e critérios de eficácia

Figura 03: Riqueza de informação dos canais de comunicação

Figura 04: Mensagens de Correio Eletrônico conforme categorias de envio / recebimento

Figura 05: Cronograma da incorporação do roteiro de informações e notícias pela Assessoria de Comunicação da UFGD

LISTA DE SIGLAS

AFD – Assentamento Funcional Digital

ASCOM – Assessoria de Comunicação - UFGD

CEUD - Centro Universitário de Dourados

C.I. – Comunicação Interna

COIN - Coordenadoria de Informática

E-SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

M.I – Memorando Interno

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.3 Justificativa	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Processo Comunicativo	4
2.2 Barreiras na Comunicação	5
2.2.1 <i>Barreiras Pessoais</i>	5
2.2.2 <i>Barreiras Físicas</i>	6
2.2.3 <i>Barreiras Semânticas</i>	7
2.3 Caracterizando a Comunicação nas organizações	8
2.4 Comunicação Eficiente e Eficaz	11
2.4.1 <i>Comunicação Formal e Rede de Comunicação Formal</i>	12
2.4.2 <i>Comunicação Informal e Rede de Rumores</i>	13
2.4.3 <i>Escolha do Canal de Comunicação</i>	14
2.5 O “saber ouvir” e sua importância para a comunicação ascendente	15
2.6 O <i>feedback</i>	16
2.7 A comunicação no planejamento estratégico das organizações	17
2.8 O sistema de informação	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	22
4.1 Análise dos Dados	24
4.2 Inferências e Possibilidades	32
5. APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	33
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A	48

1. INTRODUÇÃO

Tendo a informação emergido como protagonista da atualidade, a habilidade em comunicar-se desponta como um dos grandes desafios em termos de atributos, tanto por parte de gestores quanto das organizações. Geralmente a comunicação acaba por ser, principalmente no setor público, um assunto relegado ao segundo plano, seja pela proeminência de questões mais urgentes que recebem maior atenção (no nível de tratamento como prioridades), seja pelo fato de diversas organizações não estarem plenamente conscientes de que a origem de muitos de seus problemas pode, sim, estar diretamente ligada à comunicação. Dada a sua inerente complexidade, o que se mostra até mesmo um senso comum nesse assunto, é que em muitas situações se opta por sanar problemas técnicos de maior relevância e rapidez na solvência, culminando na primeira possível causa anteriormente mencionada de a comunicação ser preterida nas pautas gerenciais. Outros fatores, que são apresentados nesse trabalho, podem também explicar a complexidade da comunicação tais como: barreiras e ruídos ao processo comunicativo, oriunda de fatores internos e externos da organização, bem como as disparidades socioculturais intrínsecas aos indivíduos com as quais se convive diariamente em ambientes coletivos.

A comunicação envolve a transferência de mensagem de uma pessoa para a outra e a compreensão pelo receptor do que foi transmitido pelo emissor. Nessa via do processo, é essencial que haja um código comum aos dois. A comunicação, em essência, não se restringe somente à fala, mas também às comunicações escritas, apresentadas em meio eletrônico ou impresso e, ainda, por meio de mensagens não verbais, incluindo expressões corporais. Dada a importância das informações no processo decisório e do trabalho em equipe que deveriam permear os rumos das várias organizações, faz-se necessário muitas vezes, identificar as falhas nesse fluxo e propor mudanças e ajustes. Essas medidas justificam, em si mesmas, a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes ao assunto.

De caráter muito amplo, comunicação é um tema que contempla vários aspectos da rotina e vivência organizacional, sendo objeto de análise e estudo no presente trabalho. Assim, optou-se por delimitar o tema na comunicação interna, desde que a ele infiram o desempenho organizacional e o clima da mesma como um todo. Para a realização da pesquisa, recorreu-se, primeiramente, de acordo com o exposto por Severino (2002, p. 162), ao levantamento bibliográfico, pois, trata-se de um estudo descritivo, de caráter explicativo. Num segundo momento, procedeu-se também a coleta de dados com caráter quantitativo e

qualitativo, para identificar as variáveis envolvidas no tema explorado. O instrumento utilizado para tanto foi um questionário *online* aplicado aos servidores e composto de questões fechadas e uma questão aberta ao final do mesmo.

O presente estudo foi desenvolvido nas dependências da Universidade Federal da Grande Dourados - MS, restringindo-se a setores administrativos, tais como secretarias de cursos e setores da gestão central (Pró-reitorias). Para fundamentar alguns aspectos relevantes da comunicação nas organizações, são apresentados alguns conceitos relacionados ao processo comunicativo na organização, que são delineados em seguida. Uma breve explanação da importância da missão e visão das organizações finaliza a parte teórica para daí passar-se à sua aplicação dentro do escopo da temática proposta.

Busca-se, portanto, com esse trabalho, identificar os principais mecanismos e fluxos de informação na comunicação escrita dentro da instituição e como eles afetam a interação e o relacionamento dos indivíduos nas operações rotineiras e, conseqüentemente, no desempenho geral. A partir daí, são propostas ações que visem ao aprimoramento da comunicação interna escrita na Instituição, tópico esse fundamental no convívio coletivo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos comunicativos escritos na instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os mecanismos mais utilizados de comunicação escrita na instituição.
- Verificar a percepção dos servidores a respeito da comunicação interna escrita na UFGD.
- Propor uma ou mais melhorias a partir dos dados coletados.

1.3 Justificativa

A emissão e o recebimento de informações constituem o processo comunicativo (WERTHER; DAVIS, 1983). A qualidade da comunicação depende do saber como fazer este processo acontecer e sua análise é uma oportunidade de melhorar o grau de afinidade entre os indivíduos componentes de um espaço comum de trabalho, além do alinhamento

com a missão, visão, valores e metas da organização. A sincronia desses elementos consegue criar um fluxo saudável de comunicação (FIÚZA; KILIMNIK, 2004), estabelecendo no contexto institucional as inferências necessárias à geração do conhecimento e sua propícia socialização. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente apreendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado (RUGGIERO, 2002).

Justifica-se a pesquisa pela relevância do processo da comunicação dentro da instituição, desenvolvendo métodos que permitam a quebra das barreiras atitudinais, instrucionais, e, principalmente, que sejam adotadas metodologias diversificadas para a eficaz promoção da comunicação. Muitos são os desafios, dentre eles, a necessidade de comunicar informações que proporcionem aos usuários o suporte necessário às decisões corriqueiras e estratégicas, sendo crucial ao receptor estar atento à eficácia na chegada dessas informações.

Esta contextualização remete à seguinte questão: quais os meios de comunicação interna escrita mais utilizados na instituição pesquisada? E ainda, qual a percepção de relevância e satisfação dos respondentes sobre a comunicação na Instituição nas seguintes dimensões: a individual, o fluxo de comunicação intrasetor, ou seja, entre colegas próximos, a comunicação com o chefe imediato, e o fluxo de comunicação entre diferentes setores?

A forma como os servidores desempenham suas funções está intimamente ligada à forma com que se comunicam para fazê-lo. A comunicação interna escrita eficaz contribui para a tramitação correta dos processos e uma estrutura adequada que lhes dê suporte deve promover a cooperação entre as unidades, maximizando os resultados (MACARENCO, 2006).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSO COMUNICATIVO

Na perspectiva de Castells (2009, p.87) “comunicar é compartilhar significados mediante o intercâmbio de informação.” A comunicação envolve a transferência de mensagem de uma pessoa para outra e a compreensão, pelo receptor, do que foi transmitido pelo emissor. Nessa via do processo, é essencial que haja um código comum aos dois.

O processo de comunicação não é um processo linear que as pessoas desenvolvem umas com as outras, mas dinâmico e interativo. Em vez disso, a comunicação é um processo transacional, em que os participantes criam um relacionamento ao enviar e receber mensagens, muitas das quais são distorcidas por vários tipos de ruídos (ADLER; TOWNE, 2002).

Existem algumas etapas para que um emissor alcance um receptor e, segundo Werther e Davis (1983, p. 373), o emissor deve:

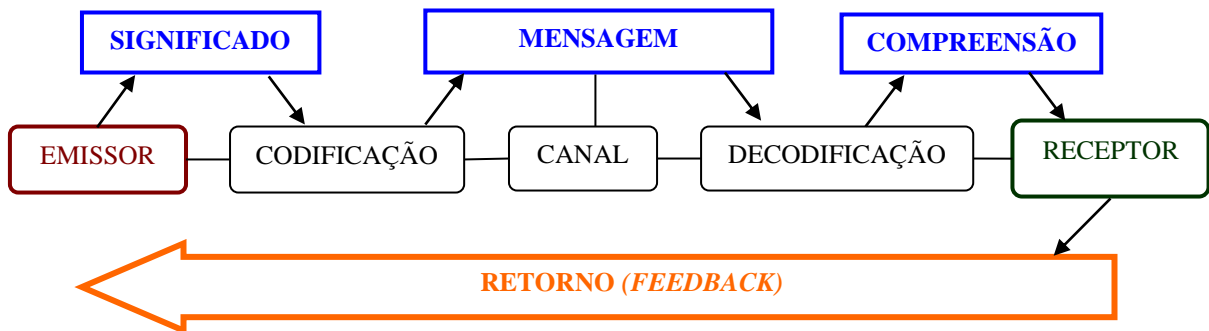
- desenvolver a ideia ou assunto, tendo o emissor total responsabilidade pelo seu conteúdo, tomando cuidado para que ele tenha proveito;
- codificar a ideia por meio de sinais ou símbolos escolhidos de acordo com os seus objetivos finais, e organizados de forma lógica e inteligível para todas as partes;
- transmissão, por meio de vários canais pontes ou formas, como são chamados;

Já o receptor deve - para que a mensagem chegue e seja acolhida onde precisa - decodificar a mensagem para o entendimento pessoal e formação da mesma ideia da etapa inicial.

- empregar a mensagem, seja em sua atividade física ou mental, na aplicação do que foi compreendido;
- realizar a retroalimentação ou realimentação, mais conhecida como *feedback*, para que o emissor avalie se alcançou seus objetivos com a mensagem.

Para uma melhor compreensão, o seguinte esquema na Figura 01 mostra como o processo comunicativo ocorre.

Figura 01: Fluxograma do Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Werther e Davis (1983)

Deve-se considerar, nesse processo, a presença das barreiras ou “ruídos”, assim chamados, que são os obstáculos, internalidades e externalidades pertencentes ao ambiente e aos atores envolvidos na comunicação.

2.2 Barreiras na Comunicação

Para que o processo comunicativo ocorra da forma mais otimizada possível, faz-se necessário ter em conta e procurar sobrepujar alguns obstáculos, barreiras que impedem e estabelecem diferenças entre o que se quis expressar e o que foi entendido pelo(s) interlocutor(es). Também denominadas ruídos, as barreiras podem significar a diferença entre o sucesso ou não da mensagem emitida. Alguns tipos de barreiras, sugeridos por Simcsik (1992) são as barreiras pessoais, físicas e semânticas, conformes detalhadas a seguir:

2.2.1 Barreiras pessoais

São geralmente provenientes do terreno das emoções e sentimentos pessoais, crenças e cognições em geral. Também chamadas de psicológicas, essas barreiras têm uma influência grande, dado o nível de estímulo e motivação intrinsecamente ligado a elas. Podemos citar como exemplos deste tipo de barreiras os seguintes:

a) **Filtragem:** é um comportamento voltado à manipulação de alguma informação por parte do emissor. Ocorre geralmente na direção vertical ascendente da comunicação. Robbins (2010, p. 242) explica que uma pessoa recorre à filtragem da mensagem “para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor”. Quanto maior for o nível de hierarquização

em uma organização, mais haverá condições favoráveis para que a filtragem das informações comunicadas ocorra. A filtragem pode ainda estar ligada à diferença de *status*, pois provém de certo receio gerado no emissor da mensagem em transmitir uma informação que não seja do agrado do receptor, nesse caso, geralmente, hierarquicamente superior a si.

b) **Emoções:** o estado de ânimo de um indivíduo pode afetar a forma com que recebe uma comunicação, pois, em casos mais extremos, tenderá a deixar de lado a racionalidade e poderá ter um viés que comprometerá a compreensão real e/ou integral de uma mensagem.

c) **Percepção seletiva:** novamente Robbins (2010, p. 242) traz a percepção seletiva como a forma com que “o receptor no processo de comunicação vê e escuta (...) com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais”, e que pode distorcer a realidade na recepção e decodificação de uma mensagem ou de várias informações. É possível, de uma forma mais simples, exemplificar essa barreira como quando uma pessoa somente percebe ou ouve somente o que lhe convém em uma mensagem, segundo os seus próprios interesses.

d) **Silêncio:** em uma organização, como é o caso da instituição de ensino foco desta pesquisa, pode-se considerar o silêncio como uma forma de comunicação. Morrison e Milliken (2000, p.706-725), bem como Ashforth e Anand (2003, p. 10-52) defendem que o silêncio e a omissão de informações ocorrem com frequência e que podem trazer sim muitos problemas para as organizações. Adicionalmente, o trabalho de Constantin e Baias (2015) sobre a “voz do empregado” sugere que os gestores atentem para esse fator com o objetivo de melhorar os retornos que têm de suas ações nas organizações por parte de seus subordinados.

Outras barreiras pessoais que podem ser incluídas aqui são fobias individuais como o medo da comunicação, tanto escrita como oral, e a sobrecarga de informação, que é dada pela capacidade individual de processamento de informações em determinados limites quantitativos, tanto por parte de emissores quanto de receptores.

2.2.2 *Barreiras físicas*

As barreiras físicas ocorrem em forma de interferências indesejáveis entre o emissor e o receptor. Podem apresentar-se como ruídos, disposição de móveis, distância ou objetos desconfortáveis, entre outros. Alguns desses tipos de barreiras podem ser eliminados ou

sanados com estudos e a aplicação correta do arranjo físico ou *layout*, conforme demandas e conveniências de cada setor ou departamento dentro de uma organização.

2.2.3 Barreiras semânticas

Tratadas como sociais ou de formação pessoal, essas barreiras podem ser provenientes e sofrer influência de variáveis tais como: idade, gênero, nacionalidade, cultura, grau de instrução, nível de conhecimento do assunto da mensagem, entre muitas outras. No caso da cultura, por exemplo, o significado divergente de palavras ou expressões em algumas regiões do país, pode assumir posições totalmente contrárias à da ideia original, tanto para emissores quanto receptores de alguma mensagem escrita ou falada. A cultura ainda parece dirigir o olhar ao ler as emoções das outras pessoas. Em estudos utilizados por Keysar (2007), em sua pesquisa na área cognitiva, psicólogos na Universidade de Hokkaido, no Japão, descobriram que os japoneses encaram os olhos das pessoas, enquanto os americanos se fixam na boca. Quando pessoas das duas culturas interagem, este cruzamento de visões pode levar a problemas de comunicação. Conclui-se obviamente o que muitos sabem e que é reforçado pelo mesmo autor: “Pessoas de culturas diferentes são diferentes. Isso não é nada novo. [...] Mas *sendo consciente de como se pensa* diferentemente isso pode começar o processo de impedir que estas diferenças dificultem o entendimento mútuo” (grifos do autor). Demais fatores elencados anteriormente influenciam tanto a forma com que alguns indivíduos utilizam a comunicação para afirmação de status ou reforço de independência e capacidades perante um contexto social vislumbrado, tanto como outros indivíduos, em alguns casos, podem utilizar-se da comunicação como meio de iniciar e/ou estabelecer conexões de entendimento mútuo, com vistas a obter apoio ou empatia do interlocutor em variadas situações.

Necessário é, portanto, ter em mente essas variáveis quando se deseja alcançar uma melhor interação, principalmente na convivência diária. Conhecer o seu espaço e suas limitações, saber o contexto das diversas situações que se apresentam na rotina de trabalho e tomar conhecimento da origem e vivências do interlocutor são estratégias que podem ajudar a comunicação dentro de uma consciência cognitiva que permitirá fluir o que se quer expressar. Ainda que não se tome como hipótese um campo ideal, essas habilidades auxiliam o indivíduo para um melhor relacionamento com os colegas de trabalho.

2.3 Caracterizando a Comunicação nas Organizações

Para Scroferneker (2010), no universo organizacional, assim como em todos os espaços sociais, tecem-se e retecem-se as relações dos indivíduos na tentativa de se situarem individualmente, fazendo deste um sistema intensamente marcado por relacionamentos e muitos diálogos.

A administração empresarial tem na comunicação uma de suas principais formas de materialização. O sistema de comunicação empresarial origina e consolida a cultura da organização, que forma uma personalidade particular em cada empresa. A cultura organizacional é o conjunto de valores, maneira de ser e estilos de comportamento, que compõem as relações interpessoais em um ambiente comum de interação. Valendo-se dessa natureza essencial da comunicação, uma organização pode utilizá-la para criar o que se pode chamar de uma cultura de informação. Segundo Benedito Juarez Bahia:

A comunicação interna e a comunicação externa são os tipos de ações mais importantes na estratégia da empresa. [...] Tendo por objetivo a melhoria de produtos ou serviços, a valorização dos recursos humanos ou a construção de imagem compatível com a confiança do mercado, a empresa pode investir para ser bem informada e para informar bem (BAHIA, 1995, p. 16).

Grande parte da literatura atual que faz referência à comunicação interna – devidamente situada dentro da Comunicação Organizacional – está direcionada ao desempenho empresarial. No geral, esse enfoque é dado na comunicação como parte de um processo para fluxo de demandas e a “venda” de ideias e inovação dentro das organizações, colocando-se, sobretudo, a persuasão como alvo das estratégias de comunicação elencadas nos seus respectivos arcabouços teóricos. Exemplo disso é o trabalho de Constantin e Baias (2015) em que os autores trazem a reflexão sobre o papel da “voz” dos subordinados em uma organização e as implicações do atendimento à mesma no engajamento de equipes. Pesquisadores do presente tema como Phuong (2017) trazem o engajamento como objetivo a ser alcançado pela melhoria da Comunicação Organizacional e ainda o conceito de *feedback* como determinante ao tipo de comunicação interna praticada, ou seja, se ela seguirá um fluxo unidirecional ou bidirecional dentro das organizações. Em verdade, é relevante o número de trabalhos que se propõem a correlacionar as ferramentas gerenciais de otimização da Comunicação Interna ao desempenho e engajamento de indivíduos em equipes de trabalho fixas, assim como em projetos temporários nas organizações.

No Brasil, a comunicação organizacional despontou como ferramenta de gestão por volta de 1960, quando algumas organizações começaram a sentir a necessidade de desenvolverem publicamente sua imagem. Valores de associativismo e solidariedade fomentavam o clima interno, sendo a comunicação o eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização (TORQUATO, 2002).

A partir da década de 1980, com a expansão da gestão estratégica e com as novas ferramentas tecnológicas disponíveis, a compreensão de que as ações devem ser integralmente planejadas alia-se à necessidade de organizar melhor a estrutura administrativa e de arranjar o espaço físico da maneira mais adequada, de forma a mover o fluxo de dados e informações nas organizações (OLIVEIRA, 2007).

A comunicação organizacional pode ser definida como uma atividade sistêmica de caráter estratégico que abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos e tem por objetivos criar, manter, ou modificar a imagem da organização (CAHEN, 1990; SCROFERNEKER, 2000).

Da mesma forma que ela representa tanta vitalidade nas organizações, a comunicação possui diversos canais que devem estar desobstruídos para que a mesma flua de modo a contribuir positivamente tanto no desempenho das atividades rotineiras quanto no clima e engajamento organizacionais. Por vezes, é preciso que se averigüe se há fendas que comprometam o equilíbrio desse fluxo. Quanto à direção do fluxo comunicativo nas organizações, ela pode ser vertical ou horizontal. A comunicação vertical, conforme as definições de Simpson (1959) e reforçadas por Harriman (1974), pode se subdividir em Comunicação Descendente e Ascendente. A primeira flui de níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos, e a segunda faz o caminho inverso, indo de níveis mais baixos, ou seja, operacionais, para os níveis mais altos na hierarquia. A comunicação Vertical Descendente pode se traduzir em vários modelos de fluxos de informação e comunicação, assim, é necessário discorrer sobre eles para compreender sua complexidade.

Vejamos alguns exemplos de comunicação vertical descendente de acordo com Simcsik (1992, p.10-12):

a) Comunicação técnica

A comunicação técnica inclui todas as informações sobre os objetivos das atividades e as políticas ou normas que direcionam os procedimentos, as expectativas de acompanhamento, aconselhamento, desempenho e progresso profissional.

b) Comunicação Diretiva ou de coordenação

A Comunicação Diretiva é resultante da liderança, conquistada e não imposta, onde a participação é a forma dinâmica de relacionamento e interdependência entre as diversas áreas da organização. A falta de uma comunicação diretiva ou de coordenação leva o subordinado a um distanciamento dos objetivos organizacionais, pela falta de contato com as pessoas certas e de conhecimento de quais os assuntos seriam importantes em cada caso, bem comum sobre a demanda rotineira ou situação apresentadas ao desempenhar as suas funções na organização.

c) Comunicação motivacional ou de estímulo

É geralmente dada sob a forma de códigos ou símbolos (prêmios ou gratificações, por exemplo, e até mesmo reconhecimento em forma de palavras e atitudes) que ajudam os membros de uma equipe a mudar, se desenvolver, ou manter um comportamento que possibilita maior eficiência e eficácia. Há que se levar em conta que o uso desse tipo de comunicação depende da situação ambiental da organização, ou seja, de seu contexto, além de como o gestor as manipula.

d) Comunicação empresarial

Depende de práticas empresariais e de estilos gerenciais. As variáveis como motivação, mudanças no mercado, hierarquia, complexidade das tarefas e objetivos, relacionamento e grau de interdependência das pessoas e das suas atividades faz aumentar ou diminuir a necessidade das comunicações que informam, dividem, compartilham ou somente processam dados. Afinal, vale ressaltar, como definiu Rebouças:

Comunicação é o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionadas entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa (REBOUÇAS, 2007, p.79).

Sendo assim definida, a comunicação vista como uma troca mútua de dados, elementos e informações sofre tanta influência de variáveis dentro da organização quanto também influencia o modo como muitas atividades ocorrem na mesma.

e) Comunicação gerencial

Este tipo de comunicação, em geral, depende de certos atributos de relacionamento interpessoal que ajudam na formação de um líder bem sucedido. Pode-se dizer que é obtida através do esforço para uma comunicação eficaz que busque o fortalecimento do moral dos empregados. Isso tem como resultado a união de interesses e esforços em uma única direção, sem perda de energia por atritos ou falta de avaliações. Uma dessas características é o saber ouvir, que se mostra essencial, assim como saber expressar-se, logo, um sem o outro estão incompletos. O saber ouvir e saber expressar-se no posicionamento de gestor e líder ao aplicar *feedback* serão tratados detalhadamente mais adiante.

A comunicação horizontal, como o próprio nome diz, percorre a direção lateral ou seja, entre níveis hierárquicos semelhantes em uma organização. Fazem parte desta comunicação geralmente os fluxos de informação entre membros de um mesmo setor ou de setores que tenham demandas afins e que tenham funções complementares e semelhanças de natureza funcional.

2.4 Comunicação Eficiente e Eficaz

Entre os objetivos da comunicação nas organizações, está a primazia pelo ótimo no processo de emissão e recepção, mais precisamente no cumprimento da ideia proposta inicialmente. Para ser eficiente, Tibor Simcsik afirma:

O emissor tem que influenciar o receptor a acatar e pôr em prática o significado desejado, colhendo os resultados deste. Já para ser eficaz, além do pressuposto primeiro, é necessário que o receptor compreenda e concorde com a ideia. Algo que contribui muito para isso é a qualidade, clareza e objetividade, o sentimento de proatividade e otimismo com relação à ideia esperada (SIMCSIK, 1992, p.16).

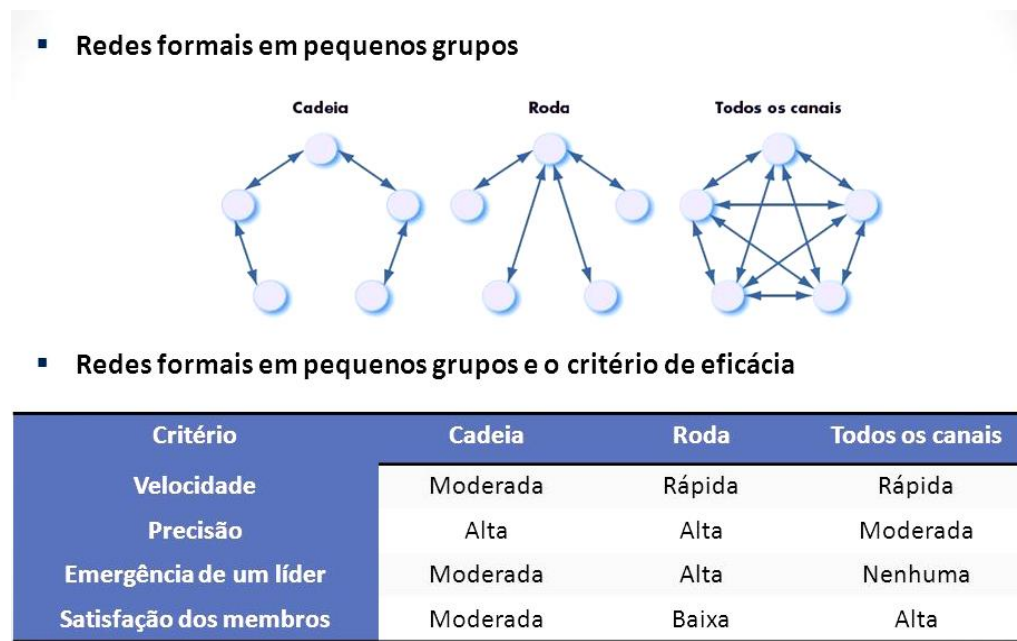
Para cumprir seu papel de eficiência nos processos, a comunicação passa necessariamente por várias nuances, demonstrando seus verdadeiros prós e contras. No quesito eficácia, ela constitui-se de comunicação formal e informal e as redes de comunicação em uma organização geralmente são divididas em redes formais e redes de rumores.

2.4.1 Comunicação formal e Rede de Comunicação formal

Este tipo de rede de comunicação obedece a hierarquia empresarial, utilizando-a de forma a manter a ordem e o poder. Geralmente é escrita (memorandos internos, ofícios, e-mails, comunicados em mural institucional, editais etc.), podendo variar para forma oral (reuniões, congressos, videoconferências, conversas telefônicas etc.). Pode-se dizer que, no geral, esse tipo de comunicação segue as formalidades da organização, baseando-se em sua cultura e modos de proceder. Suas variantes são escolhidas com base nas necessidades dos procedimentos, ou seja, para cada tipo de processo ou ocasião a empresa opta pelo meio adequado.

Segundo Robbins (2010), as redes formais podem ser de três tipos: a rede em cadeia, a rede em roda e todos os canais. A rede em cadeia segue a hierarquização da organização, em que a informação vai seguindo o fluxo de escalões superiores para os inferiores hierarquicamente e vice-versa, conforme o caso. A rede em roda encontra-se centralizada em um único ator, de onde partem as instruções e comandos principais para a orientação dos demais membros. Finalmente, a rede que compreende todos os canais tem como característica principal a ausência de um líder. Nessa rede, todos os membros têm total liberdade de compartilhar comandos e orientações com todos os demais. Para cada ocasião, em determinadas organizações, um tipo de rede surgirá ou será formalmente implementada, para melhor contemplar o fluxo comunicativo no desempenho de demandas específicas. Como critérios de eficácia, temos a velocidade da comunicação, a precisão da mensagem, a emergência de um líder e a satisfação de seus membros. Três desses critérios de eficácia, ou seja, velocidade (rapidez), precisão (clareza) e satisfação dos envolvidos no processo comunicativo foram utilizados na elaboração do questionário para a pesquisa e também como base para a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, conforme se verificará mais adiante. Abaixo, a Figura 02 mostra como cada tipo de rede formal atende a cada critério de eficácia.

Figura 02: Redes formais de comunicação e critérios de eficácia



Fonte: Adaptado de Robbins, Stephen P. 2010

2.4.2 Comunicação informal e Rede de rumores

Pode ser definida como aquela que não segue nenhum padrão pré-fixado ou formulado, ocorrendo entre pessoas que interagem socialmente e de forma natural, com certo grau de convivência e cumplicidade:

Há ainda uma estreita relação entre a comunicação informal e os boatos ou mexericos, sendo estes muito difíceis de expurgar do ambiente empresarial. O profissional responsável pela resolução de conflitos precisa saber lidar com seus efeitos na rotina e relações interpessoais (SIMCSIK, 1992, p.16).

Considera-se que a rede de rumores se estabelece mais fortemente quanto mais importante forem as informações e quanto maior o grau de ansiedade que essas mesmas informações despertam nos interessados. Com o advento das redes sociais, os canais informais de comunicação têm fornecido uma gama variada de formas de compartilhar informações paralelamente aos meios formais de comunicação nas organizações. Pode-se destacar, ainda, que as redes informais e de rumores encontram terreno fértil ao seu surgimento e consolidação, sobretudo entre membros de nível hierárquico semelhante, sendo muitas vezes uma via paralela de comunicação horizontal. Geralmente os envolvidos em uma rede de rumores demonstram alta confiança nas informações ali compartilhadas e, em se tratando de pessoas, sempre haverá vazamento e distorção de informações, dependendo do

grau de confiabilidade das mesmas e também dos fatores influenciadores da comunicação anteriormente citados. Se a gestão estiver ciente de que ela existe, pode fortalecer as informações e a confiança nos meios formais de comunicação, a fim de minimizar os problemas e ao mesmo tempo utilizar essa rede a favor da organização. Portanto, é necessário, por parte da gestão, tato e habilidades conciliadoras para neutralizar os possíveis efeitos negativos nestas redes.

2.4.3 Escolha do canal de Comunicação

Os canais de comunicação possuem variadas formas e características que afetam sua escolha para utilização em uma ou outra ocasião. Limitou-se este trabalho à comunicação interna escrita, porém faz-se necessário obter a visão geral do nível de riqueza dos diversos canais de comunicação para situá-la nesse escopo. Segundo um modelo baseado em Daft e Lengel (1986 e 1988), denominado Riqueza de Mídia, consideram-se alguns critérios para que um canal de comunicação seja considerado mais ou menos rico, a saber: (1) sua capacidade de lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo (verbais e não verbais, por exemplo), (2) a capacidade de facilitar um rápido *feedback* e (3) a capacidade de serem extremamente pessoais. Na Figura 03, abaixo, observamos que os canais de comunicação estão dispostos em uma ordem crescente de acordo com o nível de riqueza de mídia que apresentam.

Figura 03 – Riqueza de informação dos canais de comunicação.



Fonte: R.H. Lengel e R.L. Daft. 2001, p.311¹

¹ Baseado em R.H. Lengel e R.L. Daft. "The selection of communication media as an executive skill", *Academy of Management Executive*, ago. 1988, p.225-232; e R.L. Daft e R.H. Lengel, "Organizational information requirements, media richness, and structural design", *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572. Reproduzido de R.L. Daft e R.A. Noe, *Organizational behavior*. Fort Worth: Harcourt, 2001, p.311.

Percebe-se que os canais que compõem a comunicação escrita encontram-se num nível de riqueza de mídia bem inferior aos demais. Por não permitirem uma visualização em tempo real do interlocutor, os canais de comunicação escrita, em algum nível, atendem de forma parcial e, em alguns casos, não atendem os três atributos anteriormente mencionados. Ainda assim, a comunicação escrita possui a vantagem de poder passar por um crivo de elaboração mais detalhado no momento de sua formulação. Outra possível vantagem apontada por Robbins (2010) se refere à capacidade de armazenamento das informações, o que permite consultas posteriores a dados específicos registrados. No setor público em geral, prioriza-se a comunicação escrita por sua capacidade de legitimação e registro documental, para fazer frente às demandas que exigem os devidos respaldos por escrito, tendo como exemplos recorrentes os projetos oficiais, regulamentos internos, leis etc.

2.5 O “saber ouvir” e sua importância para a comunicação ascendente

Dentro do fluxo vertical de comunicação em uma organização está situada a comunicação ascendente, que flui de baixo para cima nos níveis hierárquicos. Para que se tenha eficiência na recepção e no estímulo a essa comunicação, que parte dos níveis mais operacionais para os escalões mais altos, é imprescindível que se saiba ouvir o que é constantemente confundido com escutar (mera atividade do sentido da audição). Saber ouvir obviamente é mais do que escutar, pois trata-se de procurar entender a mente e sentimentos do emissor colocando-se muitas vezes em seu lugar, habilidade esta conhecida como empatia. Compreender as diferenças de percepção do ponto de vista do emissor é essencial.

Pesquisas como o já mencionado artigo de Constantin e Baias (2015) da Faculdade de Ciências da Comunicação da Universidade Politécnica de Timisoara, Romênia, apontam a voz do indivíduo dentro de uma organização como fator chave na eficiência da comunicação organizacional interna, bem como no já citado estado motivacional de equipes grandes e pequenas. Este trabalho dos autores foi realizado também no sentido de estabelecer a relação entre a capacidade de uma organização em ouvir seus membros e a medida de sua capacidade de promoção de engajamento.

Muitos dos gestores e profissionais em geral, não dão muita importância à habilidade de ouvir, pois, ou não sabem como aplicá-la, ou ainda não se deram conta de que não a praticam no dia a dia. Levando-se em consideração que se processa e se entende muito mais palavras – mais que o dobro – do que o número de palavras que se escuta, sobra muito tempo

para divagar enquanto se escuta alguém falar, o que pode acarretar perda da atenção devida ao que se ouve ou deixar margem para pré-julgamentos e respostas precipitadas. E o que é pior, somente entendendo aquilo que se quer entender e não o que o emissor quer transmitir. Ao dar mais atenção a esse ponto, as relações se tornarão mais produtivas e o processo como um todo mais eficaz.

2.6 O *feedback* na comunicação

Voltando por um momento à comunicação vertical descendente, pode-se detalhar uma ferramenta sempre presente nas relações organizacionais: o *feedback*, ou retroalimentação. Mostra-se cada vez mais importante saber aplicar e receber *feedback*. Isso envolve saber quando e como redarguir, corrigir ou avaliar. Quando se tem um estilo aberto de gerência, é possível alcançar a melhor comunicação e nível de confiança dos subordinados resultando em maior efetividade no *feedback*. Vê-se a necessidade nas organizações, de gestores com conhecimento e habilidades nessa área e principalmente, do seu uso correto. Isso tudo para que o *feedback* surta o efeito desejado e seja uma experiência positiva, ao invés do procedimento traumático que infelizmente se presenciam nas empresas em geral. Eis alguns pontos que, segundo Robbins (2003, p. 429-430), favorecem um *feedback* eficaz:

- *Concentrar-se em comportamentos específicos*: o *feedback* deve ser muito mais específico do que geral. Devem-se evitar declarações vagas, e é necessário dizer ao receptor por que se está sendo crítico ou elogioso.

- *Mantenha o feedback impessoal*: a variável negativa do *feedback* deve ser mais uma descrição do que um julgamento ou avaliação, ou seja, se dizer às pessoas que elas são “estúpidas” ou “incompetentes”, por exemplo, causa um impacto emocional tão forte, que o motivo principal tende a ser desconsiderado. Quando os gestores criticam, devem lembrar-se que estão falando com relação ao trabalho e não à pessoa.

- *Volte o feedback para a meta*. Certifique-se de que o *feedback* está voltado para as metas do receptor e não como um meio de descarregar ou desabafar. Isso evita que você perca a credibilidade em *feedbacks* futuros.

- *Dê feedback na hora certa*: não adiantará muito se o *feedback* somente for aplicado em reuniões formais meses após o comportamento ou ato gerado. Para que se mantenham em ênfase pontos a melhorar, é necessário que ele seja aplicado num intervalo curto após o último.

- *Assegure-se de que haja entendimento*: toda comunicação bem-sucedida requer transmissão e entendimento de seu significado;
- *Dirija o feedback para algo que o receptor possa controlar*: um exemplo disso seria um atraso provocado por problemas com o transporte público ou um atraso por lapso do próprio funcionário. Quando for o último caso, uma boa ideia é apresentar soluções práticas para minimizar o problema ou eliminá-lo.

Enfim, tanto emitir informações e mensagens como recebê-las constitui a comunicação, e sua qualidade está em saber como fazer os dois processos acontecerem da melhor forma, porque:

Em ambientes organizacionais, cuja visão sistêmica atual requer processos de comunicação entre si, é necessário que os agentes tenham um aprendizado que permita tornar um processo desta natureza num instrumento de integração e que promova a melhoria das ações” (PREVÊ, 2006, p. 87).

Avaliar e transmitir informações aplicando essas habilidades propicia clareza e é uma oportunidade de melhorar o grau de afinidade entre os indivíduos, componentes de um espaço comum de trabalho, além do alinhamento com a missão, visão, valores e metas da organização. Tal sincronia de objetivos só se consegue inculcar nas pessoas com um fluxo saudável de comunicação. Para os gestores, é interessante compreender o papel da comunicação interna neste aspecto, considerando-a, segundo definido por Bahia (1995, p. 32-33), como “um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários”.

Entender e fazer-se entender é essencial na busca pelo modelo de cooperação e do clima harmônico que se tem tanto buscado nas expressões e atitudes dos “colaboradores”, aqui podendo ser chamados de “servidores”. Demonstrar empatia e saber ouvir são habilidades imprescindíveis aos gestores em qualquer área, sobretudo nos dias atuais. É consenso que os processos comunicativos têm muita influência no meio, cultura e sentimento geral com relação às funções desempenhadas e metas traçadas, daí a motivação de se analisar e propor melhorias nesse sentido.

2.7 A comunicação no planejamento estratégico das organizações

Os acertos em uma organização serão sempre bem-vindos com planejamento prévio, sendo mais bem vistos do que os acertos aleatórios, onde não se considerou uma estratégia ou plano de ação que buscasse prever, ao menos em parte, o que ocorreria no tempo almejado. Em um de seus trabalhos sobre Estratégia Empresarial, Bethlem (2004, p. 86) afirma que a organização deverá garantir que o planejamento estratégico “seja um sistema “consonante” (contrário de dissonante) com o planejamento operacional e estrutural em longo prazo”. O autor prossegue afirmando que, entre tantos itens que compõem o plano estrutural e operacional de uma organização, estão as “linhas e característica de comunicação, incluindo a manutenção de comunicação eficiente e rápida com o planejamento estratégico”. Ambos são tratados e vistos como sistemas componentes essenciais na construção da estratégia organizacional.

Para definir ao certo que rumo seguir, qualquer organização deve ter estabelecido o motivo pelo qual existe e onde quer chegar. Segundo Oliveira (2004, p. 76), a missão é “a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual atua ou poderá atuar. [...] A missão representa a razão de ser da empresa”. Já a visão figura como o patamar que a organização pode atingir dentro de um determinado período de tempo. Só será possível comunicar esses dados a todos os colaboradores se a Missão e Visão da organização forem-lhes transmitidas de forma que entendam sua relação com o desempenho das suas atribuições. Enfim, para que cada elemento na “engrenagem” organizacional tenha posto a amplitude de suas ações em âmbito estratégico, faz-se necessário que tenha essas informações sempre atualizadas, sabendo de antemão o que e como realizar suas atribuições, dentro do contexto dos objetivos da empresa.

O planejamento estratégico remete sempre à ênfase nas Metas, Visão e Missão organizacionais para traduzi-los em ações coordenadas pelos níveis táticos, mas que devem também ser bem compreendidas no nível operacional. Um plano de comunicação, desenvolvido dentro do escopo estrutural, faz com que a informação chegue com a ênfase correta a todos os setores. O Planejamento Estratégico, como um sistema dentro da organização, visa tentar prever e preparar uma organização para as externalidades, estabelecendo, legitimando e articulando ações juntamente com o sistema operacional da mesma, a fim de minimizar as fraquezas internas e otimizar as forças, também internas. Moldes e roteiros de construção de planos estratégicos, inclusive os citados por Bethlem

em seus tratados² possibilitam estabelecer uma política de ações e acompanhamento no sentido de avaliar como está o fluxo de informações na organização. Quando a via de comunicação se torna mais fluida e impessoal, os colaboradores podem saber como estão perante a instituição ao serem avaliados e podem também expressar-se, criando, assim, um clima de sinceridade e clareza no que concerne ao esperado deles, e também a quem devem reportar-se e de quem devem receber avaliações e cobranças. União e melhoria de desempenho interno numa organização são somente alguns dos resultados positivos que podem ser conseguidos dando-se a devida atenção a esse aspecto tão importante, senão indispensável, da vivência no trabalho.

2.8 Sistema de Informação

O atual ambiente social é caracterizado por sua base no informacionalismo, em que as atividades decisivas de todos os âmbitos se estruturam ao redor da tecnologia de informação (CASTELLS, 2002). A informação se propaga em tempo real, a todo e qualquer lugar, ao mesmo tempo que atinge a muitos atores (PEREIRA, 2013). Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada amplamente, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo organizacional. Só através de uma comunicação interna eficiente é que acontece a troca de informações (MELO, 2009). Atrelado à necessidade de organizar a melhor estrutura administrativa e de arranjar o espaço físico da maneira mais adequada está o sistema de informação, que faz mover o fluxo de dados e informações nas organizações como um todo. Os sistemas de informação, em geral, são definidos da seguinte forma, conforme Laudon & Laudon:

Sistemas de Informação são componentes relacionados entre si atuando conjuntamente para coletar, processar e prover informações aos sistemas e/ou processos de decisão, coordenando, controlando, analisando e visualizando processos internos às organizações (Laudon & Laudon, 1996, p. XII).

² O autor Agrícola Bethlem possui um vasto trabalho na área de Planejamento estratégico, a obra citada neste traz vários conceitos e modelos de roteiros como processos para estabelecer estratégias organizacionais, baseados na teoria gerencial conhecida e na estrutura de poder diagnosticada nas organizações. Ver BETHLEM, A. de S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica** / Agrícola Bethlem. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Sendo assim tão interdependentes, os elementos que compõem um sistema de informação devem fazer parte de todos os procedimentos e rotinas da organização, estar em todos os setores, para que a integração das informações se dê por completo. Como uma organização em si pode ser considerada um sistema, esse grande sistema pode ser decomposto em subsistemas, cada um com seus propósitos claros e definidos para contribuir para o objetivo maior. Da mesma forma, dependendo do local, volume de informações e seu detalhamento, os sistemas de informação podem ser divididos, segundo Laudon & Laudon (1996), nos seguintes subsistemas: (a) Sistemas de transações e processos: refletem o desenvolvimento e os resultados das operações e processos diários que são necessários para conduzir os negócios da empresa ou atividade fim de uma organização. Estes servem ao nível operacional da organização, ou seja, aos níveis mais baixos na hierarquia organizacional e apresentam, na alimentação dos dados, grande intensidade de detalhes; (b) Sistemas Especialistas/ Sistemas de Automação: são os usados por profissionais especializados em determinadas áreas da empresa e sua missão básica, além da criação de novas tecnologias, é sua integração dentro da organização; geralmente lançam mão do processamento eletrônico de dados em qualquer uma de suas aplicações; (c) Sistema de Informações Gerenciais: existe em função do nível tático da organização (que geralmente corresponde ao nível intermediário) e das decisões que devem ali ser tomadas, assim, seu nível de detalhamento de dados é mais consolidado do que o operacional. Por fim, (d) Sistema de Apoio à Decisão: está destinado aos altos escalões empresariais e visa combinar dados a sofisticados modelos de análise para apoiar decisões de todos os tipos, combinando avançadas técnicas gráficas de comunicação.

Vale ressaltar que os sistemas de informação são organizados em módulos que facilitam e subsidiam a comunicação dentro de uma organização. Sem um sistema de informação adequado, não pode haver integração no nível organizacional, pois os sistemas de informação, segundo Bahia (1995, p. 55), “completam e ampliam as funções da comunicação interna (...), de modo a assegurar à administração um processo decisório correto”. Os sistemas de informação podem estabelecer a complexidade do caminho das informações dentro da organização, seu principal usuário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada, quanto à abordagem, é quali-quantitativa. Observa-se que nas pesquisas documentais de cunho quantitativo, os dados são organizados em tabelas, já nas pesquisas de cunho qualitativo, costuma-se verificar uma alternância entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride (GIL, 2002).

Trata-se de uma pesquisa descritiva por buscar delinear um panorama do processo comunicativo na Instituição. Para a primeira grande etapa da pesquisa o instrumento utilizado foi questionário, composto por 26 questões: quatro delineiam o perfil do entrevistado; seis buscam investigar os meios de comunicação interna escrita mais utilizados na instituição; e 16 buscam medir a frequência de utilização, percepção de relevância e satisfação dos respondentes por meio de Escala Likert com cinco pontos, abordando quatro dimensões: a individual, o fluxo de comunicação intrasetor, a comunicação com o chefe imediato, e o fluxo de comunicação entre diferentes setores. Buscou-se, ainda, abrir espaço para exposição da percepção dos mesmos a respeito do tema analisado.

O pré-teste e a validação do questionário foram realizados da seguinte forma: uma aplicação piloto do questionário foi realizada no início do mês de julho de 2016, a fim de verificar, na prática, se alguns quesitos específicos foram atendidos, tais como: A) clareza e precisão dos termos, b) forma de questões, c) desmembramento de questões, c) ordem das questões e, d) introdução do questionário (GIL, 2014, pág. 134).

A aplicação oficial do instrumento de pesquisa realizou-se através da disponibilização de formulário *online* criado na plataforma *Google Drive*, cujo *link* foi encaminhado aos servidores via *e-mail* institucional, com apoio da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da UFGD, três vezes durante o período de 12 a 27 de julho de 2016.

Segundo dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, até o mês de maio do ano de 2016, contava a Instituição com 1.074 servidores lotados na UFGD, 415 servidores cedidos ao Hospital Universitário da UFGD, órgão suplementar da instituição administrado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), e oito servidores cedidos a diversos órgãos, perfazendo o total de 1.497 servidores sendo, destes, 563 docentes e 934 técnicos administrativos. Participaram voluntariamente da pesquisa 106 respondentes, e os dados coletados foram tabulados e convertidos em gráficos com auxílio de planilha eletrônica.

Os dados foram analisados em dois blocos: o primeiro trata do perfil dos

entrevistados e o segundo da percepção destes em relação ao processo comunicativo escrito na UFGD.

A análise dos resultados do segundo bloco foi dividida em duas etapas. A primeira buscou a percepção de satisfação dos servidores sobre a comunicação interna escrita atendendo a um dos critérios de eficácia da comunicação. Nesta etapa, considerou-se como “percepção insatisfatória” as respostas com peso um e dois e como “percepção satisfatória” as respostas com peso quatro e cinco, excluindo-se as respostas dos entrevistados que escolheram a alternativa com peso três. A segunda visou verificar o tempo de transmissão dessas informações, para medir o critério “velocidade”. Finalmente, a clareza das informações foi inquirida aos respondentes para medir o critério “precisão” das informações, bem como as maiores dificuldades dos servidores neste quesito. Esses três critérios foram perguntados tanto para o âmbito da comunicação horizontal, ou seja, entre colegas do mesmo setor, quanto entre o entrevistado e sua chefia imediata e chefias de outros setores (comunicação vertical).

Os dados foram apresentados em conjunto com a discussão dos resultados, intencionando facilitar a compreensão e conexão com o contexto organizacional observado na pesquisa.

Para a segunda grande etapa do trabalho, recorreu-se a pesquisa através de plataforma *online* de acesso à informações com outras Instituições Federais de Ensino Superior, a fim de verificar a utilização ou não de manuais ou documentos oficiais assemelhados que norteiem a Comunicação Institucional. Logo após essa verificação buscou-se com o setor responsável na UFGD, ou seja, a Assessoria de Comunicação saber sobre a real situação das práticas de comunicação interna escrita na referida instituição. Essa parte do trabalho auxiliou o autor a chegar a uma proposição de melhoria no processo visto a identificação dos desafios ou lacunas existentes no mesmo.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Breve histórico e Contexto atual da Instituição

No contexto das Universidades Federais, com a criação de 18 novas instituições por meio da execução do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, e do Decreto nº 7.232/2010, uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foram expandidas mais de 29.400 vagas para docentes efetivos e mais de 13.000 vagas para técnicos administrativos no período de 2007 a 2014 (BRASIL, 2014).

As Instituições de Ensino Superior (IES) distinguem-se das demais organizações a começar por sua missão, que é a produção de ensino, pesquisa e extensão. Estas, por sua vez, são ações que envolvem dimensões abstratas, subjetivas e de difícil avaliação no dia a dia do trabalho gerencial. Nota-se um cenário formado por grande número de novos servidores, ingressando em órgãos com estruturas pouco articuladas e planejadas, com objetivos distintos e não palpáveis.

Nesta conjuntura, as IES têm incluído, em suas principais metas organizacionais, a utilização da tecnologia da informação e comunicação como ferramenta para o acesso ao currículo e a construção e democratização do conhecimento. Ao fazê-lo, tomam para si o desafio de desenvolver métodos que permitam a quebra das barreiras atitudinais, instrucionais, de comunicação e, principalmente, sejam adotadas metodologias diversificadas para a eficaz promoção de sua comunicação interna.

A UFGD é um dos casos de universidades que nasceram a partir do desmembramento de outra Instituição de Ensino Superior. Criada pela Lei Nº 11.153, de 29 de julho de 2005 (BRASIL, 2012), nasceu do desmembramento do Centro Universitário de Dourados (CEUD), *campus* da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). O CEUD, antes Centro Pedagógico de Dourados – CPD começou a funcionar em 1971.

Em seu documento institucional PDI (ou Plano de Desenvolvimento Institucional), a Instituição pesquisada preconizou, para torná-lo eficiente, possibilitando uma correta análise do contexto interno e externo e o estabelecimento de compromissos, políticas e objetivos que proporcionem a melhoria contínua da Universidade, a implementação em suas políticas de gestão, e:

A consolidação de sistema de informação e comunicação que discipline a geração, o tratamento e a difusão das informações necessárias ao efetivo conhecimento das

funções e serviços da instituição, dos seus requisitos estruturais e funcionais, bem como dos processos encaminhados, garantindo transparência (UFGD, 2013, p. 16).

Faz-se necessário apontar que, no decorrer desta pesquisa foram tomadas na UFGD algumas ações que acabaram por vir ao encontro do que foi levantado por servidores na questão aberta do formulário online. Em primeiro lugar, figura a implantação já realizada do sistema de protocolo eletrônico para os processos internos da Instituição, em seguida, a implementação por módulos, de um novo sistema integrado de informação adquirido recentemente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Essa implantação foi conduzida pela Coordenadoria de Informática (COIN) em conjunto com o setor de protocolo que é vinculado à Pró-reitoria de Administração – PRAD/UFGD. Em segundo lugar, a partir do segundo semestre do ano de 2017, vem sendo ofertada a todos os servidores, seguindo critérios próprios de admissão, uma capacitação em Redação Oficial por iniciativa da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP e, por fim, no mesmo período, também vem sendo realizada a implantação de mais um módulo do sistema de informação adquirido, o sistema de Memorando Eletrônico.

Este, em fase de implementação pelos mesmos setores que conduziram a implementação do protocolo eletrônico de processos, objetiva a redução do uso de papel, tintas e equipamentos periféricos de impressão, bem como a celeridade e maior transparência na tramitação processual e a padronização e classificação dos assuntos abordados nos Memorandos Internos (atual nomenclatura para as Comunicações Internas – C.I.'s). Segundo explanação da Pró-Reitoria de Administração feita para os servidores da UFGD, tais ações visam ao alinhamento da Comunicação Interna escrita da Instituição ao Decreto nº 8539/2015 e a Portaria Interministerial nº 1677 que estabelecem a padronização dos procedimentos de produção e circulação de documentos eletrônicos oficiais, seguindo os moldes do Assentamento Funcional Digital – AFD.

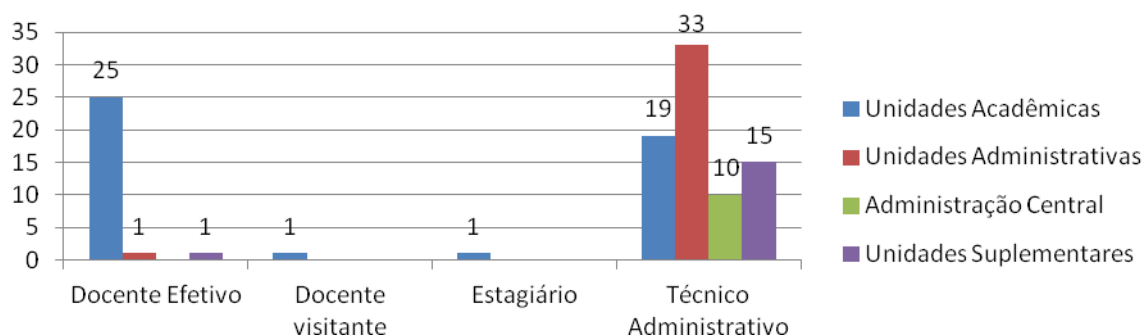
4.1 Análise dos Dados

Conforme mencionado anteriormente, o questionário aplicado aos servidores obteve uma amostra de 106 respostas de um total estimado, até maio de 2016, de 1.497 servidores, sendo, destes, segundo dados fornecidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, 563 docentes (entre efetivos, substitutos e visitantes) e 934 técnicos. As questões abordaram o uso, a percepção e a preferência de busca por informações e utilização para o desempenho das funções dentro de basicamente quatro dimensões principais: a individual, o fluxo de comunicação entre colegas de mesmo setor (aqui denominado em alguns casos como intrasetor), a comunicação com o chefe imediato (ou chefias hierarquicamente superiores) e a dimensão externa ao setor de atuação do servidor (chefes e demais servidores de outros setores). Buscou-se ainda abrir espaço para exposição da percepção dos mesmos a respeito do tema analisado.

Participaram da pesquisa 27 docentes efetivos, um docente visitante, um estagiário e 77 técnicos administrativos, sendo essa natureza de vínculo com a Instituição o primeiro traço identificado no questionário aplicado.

O segundo traço do perfil dos participantes diz respeito à lotação, no qual se constatou a maior participação de respondentes servidores das Unidades Acadêmicas da UFGD.

Gráfico 01 – Perfil dos respondentes por lotação e natureza do vínculo

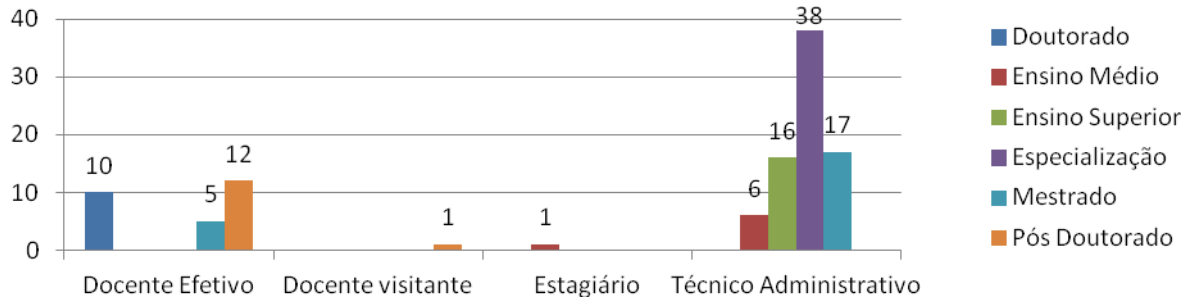


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O número de respondentes corresponde a 4,62% dos docentes e 8,24% dos técnicos administrativos da instituição. Naturalmente, a maioria dos docentes tem lotação em Unidades Acadêmicas, salvo aqueles que desempenham funções administrativas com designação para Cargos de Direção ou Funções Gratificadas que não sejam exercidos dentro das faculdades. Já os técnicos administrativos, devido à estrutura organizacional, estão presentes em todas as unidades.

No Gráfico 02 podemos visualizar a titulação dos respondentes:

Gráfico 02 – Perfil dos respondentes por titulação e natureza do vínculo



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O Gráfico 02 revela um número elevado de formação acadêmica em *stricto sensu*, traço este observado fortemente entre os docentes do quadro de ensino superior brasileiro motivado por, entre outros fatores, exigências legais. Entre os técnicos administrativos, predomina a formação *lato sensu*.

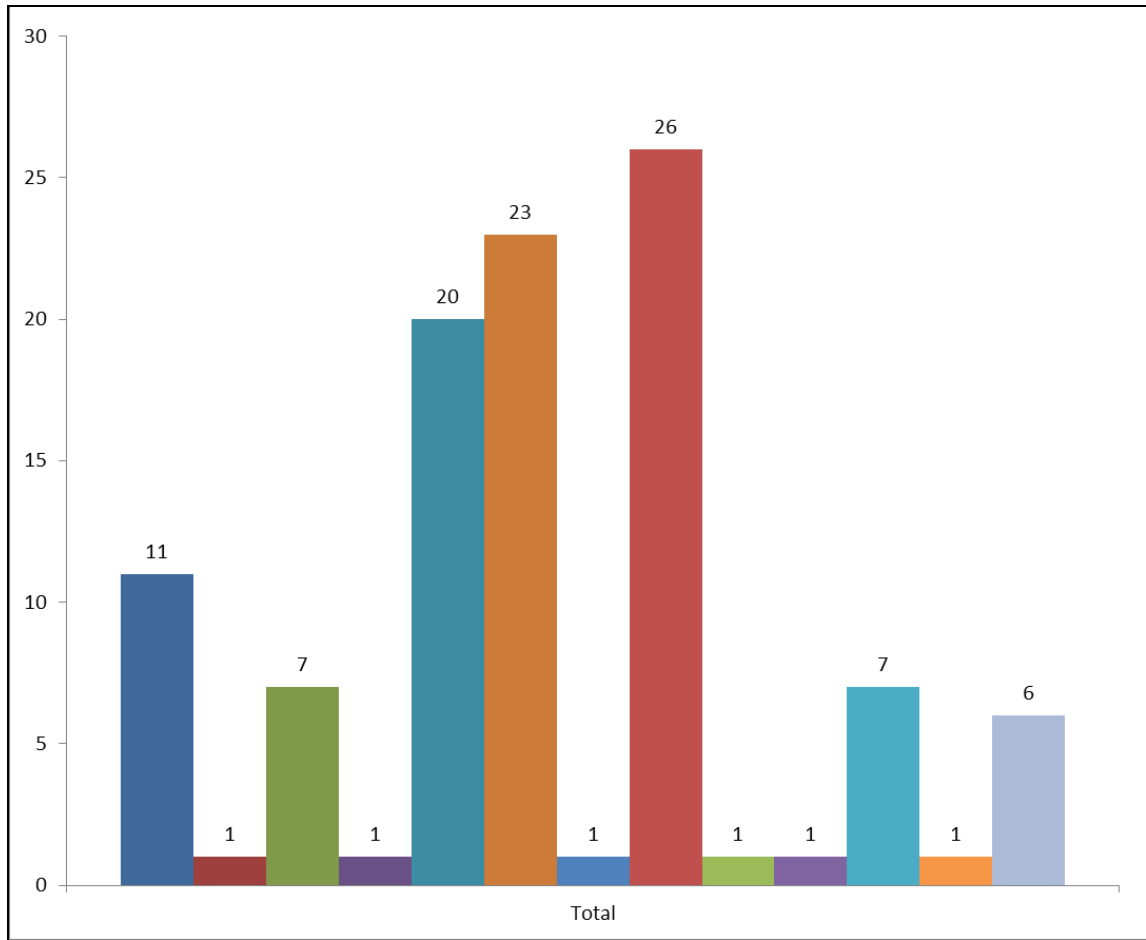
Uma das justificativas para esses resultados dá-se mediante ao incentivo à qualificação conforme Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. O cargo de assistente em administração representa o maior número entre os cargos de técnicos administrativos na UFGD. A titulação requerida para este cargo é ensino médio completo, sendo beneficiados com o referido incentivo à qualificação os servidores com titulação superior a esta.

O último componente do perfil dos respondentes aborda a experiência de trabalho anterior no serviço público: 54,95% dos técnicos administrativos já tinham experiência anterior, enquanto que 54,17% dos docentes estavam ingressando pela primeira vez no serviço público.

A experiência profissional no setor público pode ser um aspecto positivo, pois alguns atributos e conhecimentos exigidos para o exercício do cargo podem fazer, previamente, parte das competências do servidor. No entanto, a predominância de servidores oriundos de outras instituições públicas pode revelar outro aspecto, tratado como negativo, quando estes mantêm vícios laborais adquiridos no trabalho anterior (PACHECO, 2015).

Para demonstrar um panorama do uso cotidiano dos servidores da Instituição das ferramentas de comunicação, segue na sequência, no Gráfico 03, os meios mais utilizados para comunicação escrita, bem como sua frequência e, em alguns casos, o teor das informações acessadas:

Gráfico 03: Informações mais acessadas / lidas no site da UFGD e/ou suas páginas



- Boletim de serviços
- Boletim de serviços, Lista Telefônica
- Boletim de serviços, Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos))
- Concurso
- Notícias e informativos
- Notícias e informativos, Boletim de serviços
- Notícias e informativos, Boletim de serviços, Editais
- Notícias e informativos, Boletim de serviços, Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos))
- Notícias e informativos, Boletim de serviços, Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos)), Editais
- Notícias e informativos, notícias encaminhadas no email
- Notícias e informativos, Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos))
- Notícias e informativos, Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos)), Editais
- Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos))

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Chama a atenção, principalmente no que tange ao propósito dessa pesquisa, a baixa adesão ao acesso de notícias no site institucional que tenham sido previamente recebidas no e-mail do usuário. Isso pode pontuar o mote no qual a cultura de acesso aos detalhes das comunicações institucionais seria supostamente mais restrito ou superficial. Na sequência, a questão sobre a importância de se ter um bom sistema de Comunicação Interna escrita na UFGD obteve como maioria de respostas a alternativa que considera esse aspecto de grande importância para a Instituição. A Tabela 01 mostra as respostas agrupadas no total.

Tabela 01: Importância de um bom sistema de Comunicação Interna escrita

Item	Quantidade	Percentual
Discordo	0	0,00%
Não discordo, nem concordo	5	4,72%
Concordo	101	95,28%
Total	106	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas concordantes com a proposição da questão, 73,27% foram provenientes de servidores técnicos administrativos, 24,75% de servidores docentes efetivos, e o 1,98% restantes divididos igualmente entre o respondente estagiário e o docente visitante, ou seja, 0,99% para cada. Das respostas indiferentes à proposição – onde não há concordância nem discordância – 60% foi proveniente de servidores técnicos, e os 40% restantes das respostas foram manifestadas pelos servidores docentes. Finalmente, para esta questão não houve respostas discordantes.

O conhecimento sobre o que a universidade faz e para onde ela caminha pode facilitar o processo de motivação dos servidores a tomarem parte no cumprimento de suas atribuições a fim de alcançar os objetivos organizacionais. A fim de atender ao critério de eficácia da comunicação denominado satisfação dos membros, foi perguntado aos respondentes o que segue na Tabela 02. Na mesma, visualizam-se resultados que apontam o grau de satisfação ou insatisfação com a comunicação escrita na Instituição.

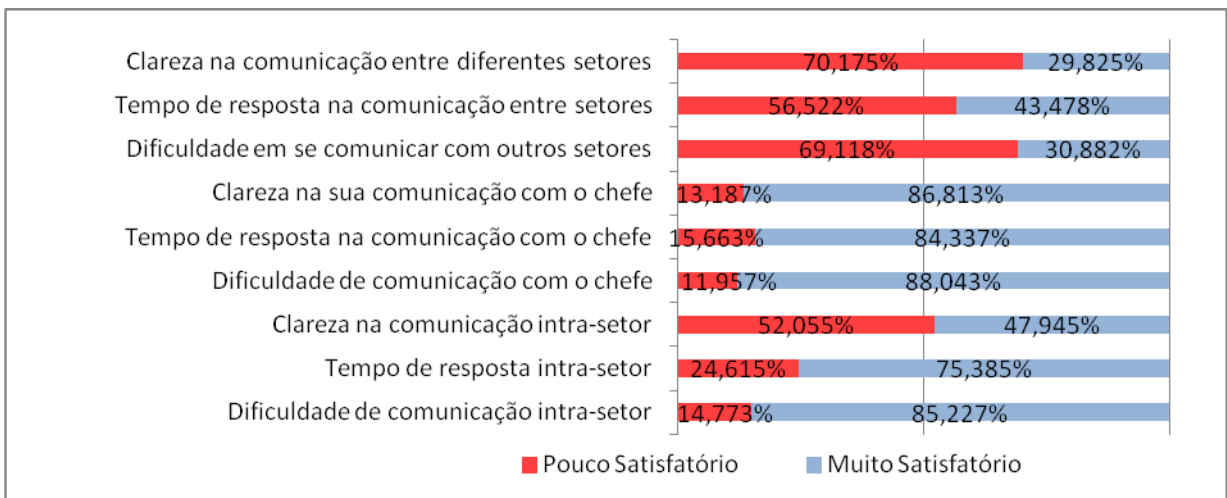
Tabela 02: Avaliação da comunicação interna escrita na UFGD

Item	Quantidade	Percentual
Insatisfatória	30	28,30%
Nem satisfatória, nem insatisfatória	41	38,68%
Satisfatória	35	33,02%
Total	106	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação à avaliação do atual sistema de comunicação interna da UFGD, houve um relativo equilíbrio entre as respostas. Das respostas em que a comunicação escrita da instituição foi apontada como satisfatória, 68,57% foi proveniente de servidores técnicos administrativos e 31,43% foi manifestada por servidores docentes efetivos. Das respostas onde o respondente se mostra indiferente em relação ao grau de satisfação com a comunicação na UFGD, 80,49% foi proveniente de servidores técnicos administrativos, 17,07% de servidores docentes efetivos e 2,44% foi manifestada pelo respondente docente visitante. Finalmente, para esta questão, das respostas em que a comunicação escrita da instituição foi apontada como insatisfatória, 66,67% foi proveniente de servidores técnicos administrativos, 30% de servidores docentes efetivos e 3,33% foi manifestada pelo respondente estagiário. Observa-se que a distribuição das respostas, considerando a natureza do vínculo nas duas questões anteriormente expostas, se alinha naturalmente com a proporção de técnicos e docentes do total de respondentes à pesquisa. Esta percepção conduz adiante a pesquisa, justificando a necessidade de estudos voltados a este tema e a contínua melhoria dos processos comunicativos das instituições.

O Gráfico 04 aprofunda as informações quanto à clareza, tempo de resposta e dificuldades nas comunicações internas escritas para analisar a comunicação sob os outros dois critérios de eficácia denominados velocidade e precisão.

Gráfico 04: Percepções dos servidores sobre a comunicação interna escrita

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

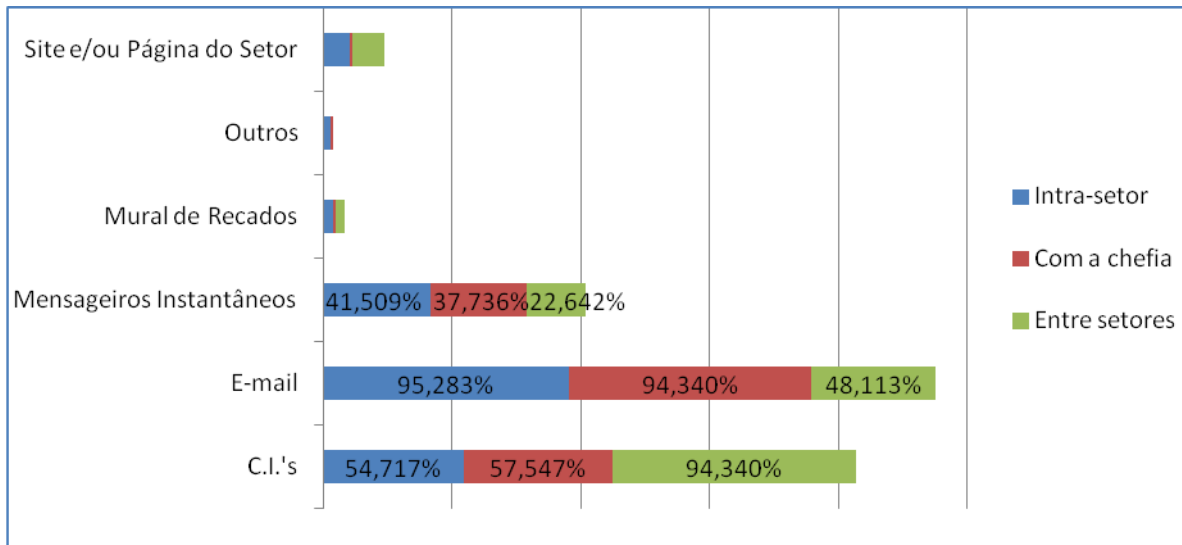
Percebe-se dos dados tabulados que, concernente ao grau de dificuldade de comunicação, as respostas apresentaram em sua maioria, pouca ou nenhuma dificuldade no trato com os colegas de setor e chefia (s) do mesmo. Esse aspecto revelou tendência a maiores dificuldades no trato com outros setores.

O item “tempo de resposta na comunicação escrita” demonstrou, pelas respostas, que dentro dos setores, ou seja, entre colegas e entre servidores e chefes, o tempo de resposta ou *feedback* é relativamente curto. No trato entre diferentes setores, as respostas dos servidores foram menos favoráveis, sendo, portanto, a maioria dos respondentes de opinião pouco satisfatória com relação a este aspecto.

O quesito “clareza das informações” na comunicação escrita, no âmbito intrasetor teve a maioria de respostas com tendência à maior satisfação, enquanto que com relação à chefia do setor a maioria das respostas foi “totalmente satisfatória”. Na dimensão externa aos setores dos respondentes, a maioria manifestou opinião com tendência à insatisfação.

O *feedback* é uma ferramenta imprescindível para a eficácia do processo de comunicação nas organizações e também uma tarefa dos gestores. Marques (2004) afirma que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante quanto comunicar é saber escutar. O autor pontua ainda os chamados 5 “C’s” de uma comunicação interna eficaz, que são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e completa.

Com relação aos meios mais utilizados para a comunicação escrita com os demais servidores e chefias, tanto de seus respectivos setores quanto de outros setores, os respondentes poderiam assinalar quantas alternativas quisessem. As respostas dos servidores foram agrupadas como segue no Gráfico 05.

Gráfico 05 – Meios de comunicação escrita mais utilizados pelos servidores da UFGD.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Verificou-se a predominância, em todas as dimensões requisitadas no questionário, da preferência pelo uso do e-mail, seguido da Comunicação Interna impressa (C.I.'s), até então a nomenclatura utilizada para os atuais Memorandos Internos (M.I.'s). Sendo maior a preferência pelo e-mail no trato com os colegas de mesmo setor, observa-se adicionalmente, que os mensageiros instantâneos figuram em terceiro lugar na frequência de uso em todas as dimensões citadas, o que pode denotar que seu uso está mais vinculado à proximidade de relações entre os interlocutores. O mural de avisos e o site institucional aparecem em último, às vezes com pouco ou nenhum uso, dependendo do setor do respondente, tanto para comunicações em seu setor quanto para as realizadas entre setores.

Segundo Nassar (s.d.), a tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social. A internet cada vez mais se forma como mídia. Suas características mais importantes para a atividade e o negócio da Comunicação Social são: a facilidade operacional, o baixo custo de operação e a interatividade. Verifica-se essa presença marcante das mídias sociais em todos os setores da sociedade, portanto, na instituição pesquisada não é diferente. Há que se considerar, entretanto, o caráter informal desses meios supracitados sem confundi-los com a utilização de mídias sociais oficiais da instituição.

Como última questão da pesquisa, abriu-se espaço para sugestões ao aprimoramento da Comunicação interna escrita na Instituição, quando foi apontada por alguns respondentes a padronização dos procedimentos de comunicação escrita, bem como das atualizações no *site* e nas páginas dos respectivos setores.

Dois servidores citaram a necessidade de curso de redação oficial para todos os

servidores, um dos quais mencionou o Manual de Redação Oficial da Presidência da República. A obrigatoriedade da utilização do e-mail institucional, a “criação e incentivo ao uso de *software* de mensagens instantâneas institucional” e a substituição da “CI” (comunicação interna) impressa por formulários *on-line* visando diminuir o que foi denominado como “desperdício de papel” foram outras sugestões apontadas. Por sua vez, outro respondente citou como sugestão a melhoria do protocolo (neste caso, trata-se do setor responsável pelo recebimento e envio de correspondências e documentos afins entre os setores da Universidade).

Para Melo (2009), a utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, permitindo a intervenção dos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

Em uma das contribuições na resposta aberta, foi levantada a necessidade de se compreender os diferentes tipos de informações requisitadas na comunicação em geral na Instituição, com vistas a diminuir a hierarquização e burocracia nos procedimentos, ao que o referido respondente citou a separação entre “ordens/requisições de pedidos de informação ou simples notas de comunicação”. Um último fator bastante presente nas referidas respostas (abertas) foram as relações interpessoais na boa comunicação, tanto como prévia às comunicações mais formais a fim de proporcionar maior pessoalidade, quanto na fluidez e clareza das informações. Talvez de uma forma intuitiva, os indivíduos demonstraram nas respostas que utilizam o contato pessoal como maneira de compensar a pouca riqueza dos canais comunicativos escritos. Depreende-se daí que a noção de escolha do canal comunicativo é corroborada pela percepção de valor da comunicação face-a-face como complemento e como precursora das comunicações/formalizações escritas, servindo estas últimas como legitimadoras das primeiras.

A forma como os servidores desempenham suas funções está intimamente ligada à forma com que se comunicam para fazê-lo. A comunicação interna escrita coopera para a tramitação correta dos processos e sua estrutura deve promover a cooperação entre as unidades, maximizando os resultados (MACARENCO, 2006).

O alinhamento estratégico entre os diversos setores atuantes no processo comunicativo, além de direcionar as comunicações, pode torná-las mais eficientes. Ao servidor, individualmente, um fluxo otimizado de comunicação o faz saber para quem direcionar sua mensagem e qual o meio mais adequado para o fim desejado. Juntos, alinhamento organizacional e otimização do fluxo comunicativo podem colaborar com o planejamento institucional para fornecimento dos recursos e informações necessários a cada servidor conforme a atividade desenvolvida dentro da instituição.

4.2 Inferências e possibilidades

O objetivo principal deste trabalho é analisar o processo de comunicação escrita, enquanto ferramenta indispensável para o funcionamento da instituição pesquisada e verificar a percepção dos servidores quanto à eficácia do processo comunicativo escrito na UFGD. Para isso, buscou-se detectar se há um alinhamento das propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional com a percepção dos servidores quanto à efetiva prática institucional.

Preliminarmente, os resultados observados revelam um cenário que evidencia as conquistas e os esforços no aprimoramento dos processos comunicativos, mas que ainda necessita de reformulações e implementação de novas práticas que possam preencher as lacunas existentes no planejamento com o intuito de alavancar o desenvolvimento institucional.

Sugere-se uma medida de aplicação simples para minimizar estas dificuldades delineadas. Uma delas é um conjunto de iniciativas que podem contribuir para que as habilidades de comunicação das pessoas envolvidas sejam mais trabalhadas. Isso pode ser feito através de treinamento e dinâmicas, ambos direcionados a dois grupos específicos: um formado pelos níveis gerencial e tático (que seriam os correspondentes na organização estudada aos gestores), e outro pelo operacional (demais servidores). Dessa forma, podem-se aplicar técnicas e conteúdo destinados aos problemas particulares desses grupos.

Uma das ferramentas usadas para se eliminar ou minimizar as barreiras na comunicação a nível geral da organização é utilizar-se de auxílios visuais, a Comunicação de Representação Gráfica. Estes meios dão uma noção mais precisa, principalmente a grandes grupos, do que se espera em dado projeto ou função desempenhada. Muitos são os recursos e inovações tecnológicas que possibilitam o uso desse tipo de comunicação, pois aceleram o processo de troca de informações e diminuem distâncias, barateando muitas vezes o processo. Contudo, há que se recordar que alguns meios e recursos só se aplicam em alguns casos, e o uso na ocasião errada pode acarretar o efeito contrário do esperado ou desejado.

Na UFGD, os meios tecnológicos para tornar mais rápida a comunicação, como por exemplo, as comunicações internas via e-mail ou, em alguns casos, os Mensageiros Instantâneos (no caso da universidade, utilizados por alguns setores por escolha própria), são amplamente utilizados, agilizam e até complementam as conferências e conversas telefônicas – observadas também como ferramenta majoritária de comunicação. Contudo, pode se depreender das respostas e sugestões recebidas que os mesmos não substituem o contato e

relacionamento interpessoal. Quando se restringe muito a comunicação aos meios eletrônicos, perde-se muito dos aspectos da interação que são importantes, tais como contato visual gestos e interpretações corretas, sem mencionar a perda das oportunidades de se aplicar *feedback*, incentivar através de elogios e externar sentimentos e opiniões reais num ambiente de confiança mútua.

Portanto, para que a equipe ou subordinados sejam motivados, o diálogo pessoal, o “olhar nos olhos” e o ouvir com atenção também são primordiais, constituindo-se, então, os outros meios como periféricos e auxiliares no processo. Os servidores são também submetidos à análise de desempenho por suas respectivas chefias, utilizando-se aí de uma rede interna no site da Instituição, seguindo um protocolo de disponibilização de resultados com tempo para interposição de recursos. Tal modelo pode ser considerado, por vezes, unilateral, no aspecto de abertura de informações e comunicação do sentimento geral, ou até mesmo “engessado” para os retornos de informações do ponto de vista dos servidores com relação ao que está sendo avaliado. Um dos sistemas de atendimento utilizados pela Coordenadoria de Informática da Instituição (COIN) faz uso de uma plataforma *on-line* para as demandas específicas para este setor, o que pode ser aprimorado para futuros protocolos eletrônicos de dados comunicativos a serem utilizados para maximizar o fluxo de informações.

5. APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Neste momento da pesquisa, foi feito um levantamento junto a outras Instituições federais de Ensino Superior para verificar a existência de documento Oficial que norteie a Comunicação Institucional, e cujo formato e/ou conteúdo possa contribuir para um delineamento de um manual ou diretriz Institucional na UFGD. Justifica-se tal questionamento por um Documento/Diretriz em Comunicação Institucional, tanto externa quanto interna, com a necessidade de se detectar a Comunicação organizacional, conforme já fundamentada, como escopo onde está inserida a Comunicação Interna Escrita nas Instituições. Paralelamente, atende-se à sinalização de proposta resultante deste trabalho de criação ou réplica de um documento do tipo na Instituição de aplicação (UFGD).

Para abranger um bom número de Instituições e a fim de realizar tal levantamento, foi enviada uma única questão através de acionamento de demanda por meio da página de Serviço de Informação ao Cidadão (plataforma e-sic). Esse canal é direcionado ao requerimento de informações junto às instituições Públicas. Optou-se por escolher todas as Universidades federais na região geográfica em que a UFGD está inserida, ou seja, a região

centro-oeste. Das demais regiões da federação foram escolhidas algumas instituições de cada região. Em suma, abrangendo as cinco regiões do país, dezoito instituições foram questionadas via ferramenta e-sic entre os dias 09 e 10 de outubro de 2017. Seguem abaixo as respostas conforme recebidas dentre esse total, entre os dias 11 de outubro de 2017 e dia 17 de novembro de 2017, por Instituição pesquisada:

- Universidade Federal da Bahia:

“Prezado Cidadão, em atenção ao seu pedido de acesso à informação registrado no e-SIC, segue resposta elaborada pela unidade/órgão competente. "Na UFBA ainda não dispomos de um Manual de Comunicação Institucional." Caso entenda que o órgão não concedeu a informação solicitada, pode-se interpor recurso. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão SIC/UFBA.”

- Universidade Federal de Goiás:

“A Universidade Federal de Goiás está em fase de aprovação da Política de Comunicação da UFG (<https://politicadecomunicacao.ufg.br/p/20966-contribua-com-a-construcao-da-politica-de-comunicacao-ufg>) e, a partir da aprovação desse documento, a Instituição passará a desenvolver manuais para auxiliar na Comunicação Institucional. Atualmente, a Universidade tem um Manual de Uso da Marca que pode ser encontrado no seguinte Link: <https://www.ufg.br/p/11827-marca-ufg>.”

- Universidade Federal do Tocantins:

“Prezado, como solicitado, seguem formulários em anexo. Informamos, ainda, que no site da Diretoria de Comunicação é possível encontrar outras orientações: <http://ww2.uft.edu.br/index.php/dicom>. Att, Diretoria de Acesso à Informação.”

Na resposta da instituição a mesma disponibilizou também acesso online aos arquivos com a Política de Comunicação da UFT (2016), o Guia de Relacionamento com a Mídia e o Guia de Redação e Formatação de Comunicações Oficiais no Âmbito da UFT (2ª ed., 2016), todos do site institucional da mesma.

- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul:

“Senhor Edevaldo, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), existem documentos separados na área da Comunicação Institucional, como o manual de competências da Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica (SECOM), que é composto por quatro divisões: Divisão de Jornalismo e Mídias Sociais, Divisão de Planejamento Visual e Produção Gráfica, Divisão de Radiodifusão Educativa e Divisão de Editora Universitária. Além do manual de competências, outros documentos importantes são: Regimento Interno da Rádio Educativa UFMS; Regimento Interno da Editora UFMS; Manual de Identidade Visual da UFMS, além de estratégias de Comunicação instituídas no PDI. Todavia, não há um documento unificado que institua uma política geral de comunicação formalizada, com este nome e aprovação no Conselho Universitário. A ideia é estruturar um documento compreendendo também políticas de uso de redes sociais, uso de marcas e patentes e identidade visual. Atenciosamente, Ouvidoria.”

- Universidade Federal de Mato Grosso:

“De ordem da Secretária de Comunicação e Multimeios, informamos que ainda não temos um Manual de Comunicação Institucional e que estamos constituindo uma comissão para a elaboração de documentos desta ordem.

Atenciosamente,

Documento assinado eletronicamente pelo(a) Coordenador(a) de Comunicação e Imprensa - CCI/SECOMMM.

- Universidade Federal do Ceará:

“Prezado Sr. Edevaldo, encaminhamos resposta obtida junto à Coordenação de Comunicação Social e Marketing Institucional da Universidade Federal do Ceará (UFC) referente ao seu pedido de informação. "Informamos que esta Coordenadoria não possui ainda Manual de Comunicação Institucional". Atenciosamente, SIC UFC.”

- Universidade Federal Rural da Amazônia:

“Em resposta à demanda encaminhada pela Ouvidoria a esta Assessoria de Comunicação, por meio do Memorando n. 130/2017, referente ao processo

23084.021332/2017, segue a resposta ao pedido de informação, para as devidas providências:

Pergunta: Gostaria de verificar junto a vossa instituição se existe na mesma algum tipo de Manual de Comunicação Institucional.

Resposta: Não.

Assessoria de Comunicação – ASCOM/UFRA.”

Universidade Federal do Rio de Janeiro:

“Não existe tal manual da UFRJ.”

- Universidade de Brasília:

Senhor Solicitante, informo a Vossa Senhoria que a Universidade de Brasília utiliza o documento "Normas para padronização de documentos da Universidade de Brasília", o qual está disponível no link <http://www.unb2.unb.br/noticias/downloads/normaspadronizacaoversaofinal.pdf?menu=475>. Não sabemos se pode auxiliar na sua pesquisa também o Manual de Redação e Procedimentos, que foi editado pela Secretaria de Comunicação da Instituição (disponível em https://www.noticias.unb.br/images/Noticias/manual_secom.pdf). Atenciosamente, SIC/UnB

- Universidade Federal de Santa Catarina:

“Prezado, A UFSC não dispõe de tal manual ou assemelhado. Att, SIC/UFSC.”

- Universidade Federal do Paraná:

Prezado(a) Senhor(a), em atendimento ao seu pedido de informação, conforme Lei 12.527/2011 e regulamentado pelo Decreto 7.724/2012, segue resposta abaixo: "A Superintendência de Comunicação e Marketing e Marketing apresenta em sua página no portal UFPR alguns links com manuais e diretrizes da área, como Manual de Marca; Papelaria; Manual de Gerenciamento de Crises etc. O interessado pode consultar neste link: <http://www.ufpr.br/portalfpr/imprensa/> Diretoria de Comunicação Institucional e Marketing Superintendência de Comunicação e Marketing (SUCOM/UFPR)" Eventuais recursos devem ser dirigidos à instância superior, no prazo de 10 dias, a contar do recebimento desta decisão. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão - SIC Universidade Federal do Paraná - UFPR.

- Universidade Federal de Pernambuco:

“Prezado Sr., A UFPE, através de sua Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação - PROCIT, vem desenvolvendo um conjunto de políticas que definem padrões da comunicação institucional. Entre eles, há o Manual de Identidade Visual, relativo ao uso da marca UFPE, e a Política de Publicação na Internet, relativa ao Portal da UFPE, e o documento sobre Política de Segurança da Informação, que trata, entre outros aspectos, do uso de redes sociais. Todos podem ser acessados no www.ufpe.br/procit/politicas. Nos termos do art. 21 do Decreto nº 7.724, V.Sa. poderá apresentar recurso à autoridade hierarquicamente superior à que adotou a decisão, no prazo de 10 (dez) dias, contado da ciência da decisão. Nesse caso, deve-se clicar no botão correspondente, no sistema e-SIC, e apresentar as razões do recurso. Att. Diretoria de Comunicação Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação.”

- Universidade Federal do Pará:

“Prezado(a) Sr(a). Edvaldo, em resposta à vossa solicitação através do sistema SIC, estamos enviando-lhe o memorando nº 0062/2017 da ASCOM - Assessoria de Comunicação Institucional, Fone: (91) 3201-7577:

Transcrição do memorando supracitado:

“Conforme o memorando n. 0269/2017-SIC, referente à solicitação do Sr. Edevaldo Junior Alves Moreira, relativo a informações a respeito da existência de algum tipo de Manual de Comunicação Institucional, informamos que não se encontra disponível o referido manual para acesso. Contudo, dispomos dos seguintes materiais: Guia de Relacionamento com as Fontes, Manual de Gerenciamento, Manual de Redação e Plano de Comunicação e Gerenciamento de Mídias Sociais.

Atenciosamente, Diretor da ASCOM/UFPA Assessoria de Comunicação”.

- Universidade Federal de Minas Gerais:

“Prezado Sr., em resposta ao seu pedido de informação, segue resposta do Centro de Comunicação da UFMG: “O Centro de Comunicação (Cedecom) é o responsável pelo planejamento e implementação de ações de comunicação institucional da UFMG. Respondendo à questão apresentada não é de nosso conhecimento a existência de nenhum manual de comunicação oficial que norteie as ações nessa respectiva área. O que temos é um

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é elaborado a cada 4 anos e que abrange todas as áreas de atuação da Reitoria, inclusive ações e diretrizes comunicacionais. Esse documento poderá ser consultado no seguinte link: https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf” Nota: O SIC UFMG informa que nos termos do art. 15 da Lei 12.527/11, V.Sa. poderá interpor recurso contra a resposta recebida no prazo de 10 (dez) dias a contar da sua ciência. O recurso será dirigido à autoridade hierarquicamente superior a que exarou a resposta em questão, que deliberará no prazo de 05 (cinco) dias corridos. Atenciosamente, Equipe SIC UFMG.

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

“Bom dia, a UFRGS não possui um manual de políticas de comunicação, porém, como é para um trabalho de mestrado, informo que a UFRN e a UFG têm políticas aprovadas por seus conselhos universitários. A Unila está em fase de elaboração, penso que a UFRJ também está neste processo. Espero ter auxiliado. Att., Édina Rocha Vice-secretária de Comunicação - UFRGS Av. Paulo Gama, 110 - 8º andar Prédio da Reitoria - Bairro Farroupilha Telefone: (51) 3308-4010.”

Das quinze Instituições pesquisadas nesta amostragem, 07 (sete) responderam que não possuem documento oficial ou assemelhado com diretrizes de Comunicação Institucional. As demais Instituições, ou seja, as 08 (oito) restantes, argumentaram que têm documentos oficiais aprovados e manuais que fazem interface com a Comunicação Institucional e, dentre estas últimas, 01 (uma) citou que as diretrizes de comunicação estão contempladas também em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento norteador das ações a curto, médio e longo prazo das Instituições de Ensino Superior Federais.

Como segunda parte da elaboração de uma proposta aplicável de melhoria, foi consultada a Assessoria de Comunicação da UFGD para levantar as necessidades do referido setor e, ao mesmo tempo, averiguar a real aplicabilidade do que está sendo sinalizado neste trabalho. Em conversas com a chefia e os servidores lotados no setor, percebeu-se uma demanda por melhorias em basicamente três principais atribuições da assessoria: a otimização no envio de notícias por parte da comunidade acadêmica para publicação no site e e-mails institucionais, a melhor clareza e compreensão das mensagens e notícias enviadas por e-mail, minimizando os retornos com dúvidas e, finalmente o recebimento de material audiovisual em formato e qualidade padronizados por parte do setor que elabora esses materiais para as notícias.

Verificou-se em seguida que, dos cinco principais meios de comunicação escrita

identificados pela primeira pesquisa realizada para este trabalho (Memorandos internos, *e-mail* institucional, *site* institucional, murais e redes sociais), o *e-mail* seria o meio factível para análise e coleta. No caso dos memorandos internos, é notório o grande volume de documentos impressos produzidos diariamente por todos os setores da UFGD, o que inviabilizaria, mesmo que a coleta abrangesse somente um recorte do tempo para análise, o mesmo ocorrendo no caso dos murais. O caráter dinâmico na atualização e a pouca interatividade do site Institucional também não o torna, para o momento desse trabalho, algo executável. Por fim, as redes sociais, dada sua característica, na maior parte do tempo em que são utilizadas, de comunicação informal, o seu uso individual e em uma grande variedade de plataformas, traria consigo uma tarefa quase que inexecutável para verificação na pesquisa. Já o e-mail Institucional, quando parte da Assessoria de Comunicação, possui um endereço eletrônico único para envio e recebimento de notícias, comunicados, orientações de prazos em geral etc. Foi neste endereço, que atende por comunicação@ufgd.edu.br que a coleta de informações escritas foi factível para alguma análise dentro do tema proposto.

O setor responsável pelo envio de informações e notícias através do e-mail comunicação@ufgd.edu.br reportou, durante entrevista informal, que uma das maiores dificuldades até um passado recente eram o grande número de emails de retorno para a fonte errada, pedindo esclarecimentos ou com dúvidas a respeito das informações repassadas, em vez de os receptores das mensagens contatarem diretamente a fonte da informação enviada. Para tentar minimizar esses retornos indevidos, a partir do ano de 2016, os *e-mails* passaram a ser enviados com a seguinte mensagem na parte superior do corpo do texto: “Caro servidor, não responda a esse *e-mail*. Para esclarecer eventuais dúvidas sobre o conteúdo recebido, favor encaminhar o questionamento ao remetente original, que neste caso é ...”

Ainda que tenha havido uma considerável diminuição no volume de *e-mails* de retorno indevidos, prevalecem algumas mensagens de respostas com dúvidas básicas relacionadas às informações enviadas, o que pode abrir a possibilidade de investigação no sentido de detectar possíveis falhas ou pontos a serem melhorados/trabalhados quanto ao teor das informações partilhadas através desse meio.

As mensagens de e-mail foram divididas em três categorias básicas, em conjunto com os responsáveis pelos envios, a saber: 1 - e-mails Informativos / informacionais / Notas de pesar (agenda de eventos). 2 - Gerenciais / prazos e orientações da Instituição (diretivas) / Portarias oficiais / memorandos Circulares Internos. 3 - Motivacionais ou de estímulo.

O período coletado para a investigação foi desde 01 de Setembro de 2017 até 30 de Novembro de 2017, perfazendo um total 77 e-mails enviados para toda a comunidade acadêmica cadastrada na base de dados do e-mail Institucional. Sobre os emails de notícias ou

informativos é necessário dizer que há um informativo semanal intitulado “Agenda de Eventos”, no qual são condensadas as notícias da semana. O recorte no tempo verificado totalizou 13 (treze) semanas de envios do mesmo.

Abaixo, segue alistada na figura 04 a quantidade de mensagens de correio eletrônico enviadas e recebidas no endereço comunicacao@ufgd.edu.br, estas foram separadas segundo o mês de envio/recebimento e também com relação à categoria das mesmas:

Figura 04: Mensagens de Correio Eletrônico conforme categorias de envio / recebimento.

Categorias de envio/recebimento Meses	Informativos / informativos / Notas de pesar (agenda de eventos)	Gerenciais / prazos e orientações da Instituição (diretivas)/Portarias oficiais / memorandos Circulares Internos	Motivacionais ou de estímulo:
setembro	Total enviado: 12 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 2	Total enviado: 13 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 0	Total enviado: 0 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 0
outubro	Total enviado: 13 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 3	Total enviado: 14 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 0	Total enviado: 3 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 0
novembro	Total enviado: 10 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 0	Total enviado: 6 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 1	Total enviado: 4 Total recebidos com dúvidas/Feedback: 2
*Emails coletados entre 01/09/2017 a 30/11/2017 – Total : 75			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Do teor das respostas às mensagens de correio eletrônico analisadas, se observou que, em sua maioria, as mesmas tratavam de dúvidas a respeito de dados contidos na própria mensagem principal anteriormente enviada. Mais uma vez, em conversa com os servidores da Assessoria de Comunicação da UFGD, percebeu-se que o entendimento de alguns leitores das mensagens não foi completo com relação às datas ou demais orientações anunciadas no corpo

do texto. Constatou-se também que uma forma de revisar esses dados na própria mensagem seria uma sugestão simples, porém somente aplicável se no momento do envio de notícias para o referido setor, os anunciantes elencassem alguns dados básicos. Essa sugestão funcionaria como um pré-filtro ou molde de informações aplicável somente à categoria de *e-mails* informacionais e de notícias. Um pequeno roteiro então foi elaborado em conjunto, que pode direcionar melhor os dados a serem divulgados nas mensagens eletrônicas, conforme segue abaixo:

Roteiro para divulgação:

- Síntese da ação (o que foi/será, quando ocorreu/ocorrerá, como ocorreu/ocorrerá, por quê ocorreu/ocorrerá, onde ocorreu/ocorrerá e quem participou/participará);
- O que se gostaria que fosse ressaltado na ação;
- Depoimento dos participantes envolvidos (servidores, discentes e comunidade) quando aplicável;
- Projeto anexo;
- Fotos anexas (qualidade especificada em manual de orientação);
- Vídeos anexos (formato e qualidade especificados em manual de orientação);
- Contato (telefones, e-mails e páginas nas redes sociais).

Para as duas outras categorias de mensagens tipificadas, prevaleceriam o treinamento para roteirização dos *e-mails* e a ênfase nos critérios de comunicação em manuais ou cursos de natureza prática como política de comunicação nos canais escritos da Instituição. Tendo essas sugestões de roteiro sido elaboradas com o fito de auxiliar na filtragem e seleção das informações recebidas para divulgação, é necessário que seja estabelecido um cronograma do Projeto de execução / divulgação para utilização desse roteiro nas práticas do setor de comunicação. Para implantar e colocar em uso o Roteiro acima proposto bem como a política de critérios na comunicação escrita e treinamentos, foi utilizado um modelo de projeto dividido em etapas a serem entregues para que, executada a totalidade das mesmas, o roteiro e demais conteúdos estejam disponibilizados e funcionando de forma otimizada, com as devidas avaliações realizadas pelo setor de utilização. Conforme etapas elencadas abaixo, segue também na figura 05 um Cronograma que busca prever aproximadamente a duração de cada etapa de acordo com a implantação proposta, como segue:

- Aprovação pelo setor responsável pela implementação do roteiro aos usuários, no caso a Assessoria de Comunicação da UFGD.
- Definição de atribuições na aplicação, sendo quem, o que fará e como enviará/receberá o novo roteiro.
- Revisões no conteúdo, se for verificada a necessidade.
- Apresentação à gestão. Bem como demais pessoas-chave (*stakeholders*).
- Período de Divulgação aos usuários.
- Incorporação no corpo das mensagens Eletrônicas e disponibilização no *site* da Instituição.
- Início da utilização (adesão).
- Avaliação do retorno (feedback). Seguida de possíveis ajustes.

Alguns itens/etapas de implementação levarão menos de um período mensal, sendo no cronograma apresentados na mesma coluna mensal do subsequente para indicar concomitância.

Figura 05: Cronograma da incorporação do roteiro de informações e notícias pela Assessoria de Comunicação da UFGD.

Etapa	Prazo de Execução das Atividades											
	Out 18	Nov. 18	Dez. 18	Jan 19	Fev 19	Mar 19	Abr 19	Mai 19	Jun 19	Jul 19	Ago 19	Set 19
Aprovação pelo Setor Responsável												
Definição de atribuições na aplicação												
Revisões textuais (se necessárias)												
Apresentação à gestão												
Período de Divulgação aos usuários												
Incorporação no corpo das mensagens Eletrônicas												
Início da utilização (adesão)												
Avaliação do retorno (feedback)												

Fonte: Próprio Autor, 2017

CONCLUSÃO

Chegando à formulação de um roteiro de informações que auxiliem na filtragem e melhoria dos processos comunicativos por e-mail, pode-se concluir que a utilização dos critérios de eficácia de comunicação é aplicável também às comunicações escritas. Constatou-se que as redes formais, bem como as informais de comunicação estão presentes e representadas na organização observada, sendo as primeiras, em seus três tipos básicos (roda, cadeia ou todos os canais) utilizadas de acordo com o setor e demanda apresentados pelas especificidades de cada local de trabalho dentro da Instituição. Verificou-se ainda que, mesmo que o tipo de comunicação abordada, quando comparada às comunicações pessoais e audiovisuais, esteja classificada em um patamar inferior de riqueza de informações como canal comunicativo, a demanda por comunicações eletrônicas escritas só tende a aumentar, visto a emergência das redes sociais e e-mails como legitimadoras das comunicações formais em uma instituição pública. O setor de Assessoria de Comunicação da UFGD contribuiu de forma significativa na elaboração de uma forma factível de melhoria nos processos internos escritos, como delineado no roteiro de informações. Destarte, alinhar a base teórica da eficácia na comunicação às ações rotineiras para levar ao público interno e externo a Instituição foi o produto obtido neste trabalho, que encontrará lugar na divulgação aos usuários do sítio e *e-mail* institucionais, visando uma utilização intuitiva e uma maior fidelidade nas informações partilhadas. Como limitações a pesquisa podem se elencar, o perfil de respondentes em potencial que se omitiram ao primeiro questionário (tanto os servidores do Hospital universitário quanto os da UFGD), bem com as IFES que não atenderam ao chamado na plataforma e-SIC para a segunda pesquisa e, por fim, o já mencionado foco na análise do *e-mail* institucional devido às impossibilidades de averiguação de outros meios escritos conforme elencadas em momento anterior neste trabalho. Como possibilidades a futuras pesquisas, abrem-se, com o construto dessa aplicação interna, o campo às pesquisas na comunicação mais direcionada ao público externo da Instituição, também objetivando otimizar o fluxo das informações disponibilizadas e/ou obtidas desse nicho.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R. B.; TOWNE, N. **Comunicação Interpessoal**. Rio de Janeiro: LCT, 2002.
- ALMEIDA, F. T. Os Processos de Comunicação Interna no Contexto das Tecnologias da Comunicação Digital: reflexões a partir das práticas de interatividade da Geração .In: ABRAPCORP 2013 : **Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas** : entre a tradição e a inovação [recurso eletrônico] / org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura, João José Azevedo Curvello. –Dados eletrônicos. – Porto Alegre :Edipucrs, 2013. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>> Acesso em: 17 mai. 2017.
- ASHFORTH, B.E.; ANAND, V. **The Normalization of Corruption on Organizations**, Research in Organizational Behavior. 2003
- BAHIA, B. J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BETHLEM, A. de S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica / Agrícola Bethlem**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Balanco Social SESU 2003-2014: A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. Christine Vanstreels (org.). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 28 de maio de 2016.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Portaria nº 193, de 3 de outubro de 2012. **Aprova o Estatuto da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados**. Diário Oficial da União, Brasília/DF. Seção 1, pag. 40. Publicado em 03 de outubro de 2012.
- CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: BestSeller, 1990.
- CASTELLS, M. **Comunicación y Poder**. Madrid, Alianza Editorial, 2009.
- _____; HIMANEN, P. **La sociedad de la información y el Estado del bienestar: El modelo Finlandés**. Madrid: Alianza editorial, 2002.
- CONSTANTIN, E.C.; BAIAS, C.C. **Employee Voice–Key Factor in Internal Communication**. WCES, 2014, University Politehnica Timisoara, Faculty of Communication Sciences, Timisoara, Romania, Elsevier Ltd., 2015.
- DAFT, R.L. e LENGEL, R.H.; Organizational information requirements, media richness, and structural design. **Managerial Science**, maio 1986, p. 554-572. Reproduzido de R.L. Daft e R.A. Noe, *Organizational behavior*. Fort Worth: Harcourt, 2001, p.311.
- FIÚZA, M. S. S.; KILIMNIK, Z. M. Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – estudo de caso em instituição de ensino superior. IV Colóquio Internacional

sobre Gestão Universitária na America do Sul. **Anais**. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35762>> Acesso em 17 mai. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HARRIMAN, B., Up and Down the Communications Ladder. **Havard Business Review**, set./out.1974, p. 143-151.

HOANG, P. Internal Communications and Employee Engagement in Vietnamese Media Organizations. In: NIDA International Business Conference 2017 - **Innovative Management: Bridging Theory and Practice** (March 4, 2017) pág. 204.

KEYSAR, Boaz., citado por BINNS, Corey em **Study: Americans Don't Understand Others**. Disponível em: <<https://www.livescience.com/1700-study-americans-understand.html>>. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Management Information Systems. 4. Ed. **Organization and Technology**. São Paulo: Prentice-Hall, Inc., 1996.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; Soares, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

MACARENCO, I. **Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 2007. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/>>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v.2).

MARQUES, R. **Comunicação Interna**. 27 jan.2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

MELO, V. P. C de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

MORRISON, E.W.; MILLIKEN, F.J. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. **Academy of Management Review**, 25, n.4, 2000.

NASSAR, P. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Ed.Pioneira, s.d.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. L. A Sociedade em Rede em seu conceito, sua dinâmica e suas perspectivas para a Comunicação Organizacional. In: ABRAPCORP 2013 : **Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas** : entre a tradição e a inovação [recurso eletrônico] / org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura, João José Azevedo Curvello. –Dados eletrônicos. – Porto Alegre :Edipucrs, 2013. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>> Acesso em: 17 mai. 2017.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos** / Altamiro Damian Préve.- Florianópolis : CAD/UFSC, 2006.

ROBBINS, S. P. **1943: Administração - Mudanças e Perspectivas** [Tradução de Cid Knipel Moreira] São Paulo: Saraiva, 2003.

_____ **1943: Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cassia Gomes] 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in)visíveis. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 185-97.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. Ed.rev.e ampl. de acordo com ABNT.São Paulo: Cortez, 2002

SIMCSIK, T. O. **Organização, métodos Informação e Sistemas** .Obra em 2 Volumes. Volume I Organização e Métodos. São Paulo: Makron Books, 1992.

SIMPSON, R.L. Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, **Administrative Science Quarterly**, set 1959, p. 188-196.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UFGD. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2013-2017**. Dourados, 2013. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br//arquivos/portal/ufgd/arquivos/aufgd/pdi.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

APÊNDICE A

08/07/2016

Pesquisa sobre Comunicação Interna Escrita na UFGD

Pesquisa sobre Comunicação Interna Escrita na UFGD

Caro(a) servidor(a),

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos servidores da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD em relação à Comunicação Interna Escrita na Instituição.

Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas. Seus dados serão agrupados com os de outros sem identificação pessoal e serão utilizados somente para fins desta pesquisa.

Sua colaboração com a pesquisa não implica em nenhum risco. Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Responda com toda sinceridade, pois sua participação é essencial. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

* Required

*

1. Eu entendo os termos e condições acima e desejo participar da pesquisa *

Mark only one oval.

Sim

Start this form over.

Perfil

Esta seção coleta informações sobre o respondente

2. Seu grau de escolaridade: *

Mark only one oval.

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós Doutorado

3. Natureza do vínculo com a instituição: *

Mark only one oval.

Técnico Administrativo

Docente Efetivo

Docente Substituto

Docente visitante

Other: _____

4. Lotação: **Mark only one oval.*

- Unidades Suplementares (HU, Núcleos, ESAI, Editora, Fazenda Experimental)
- Unidades Administrativas (Pró-reitorias, Auditoria, Procuradoria, Ouvidoria e Prefeitura Universitária)
- Unidades Acadêmicas (Faculdades)
- Administração Central (Reitoria, Assessorias, Biblioteca, COIN)

5. Sua faixa etária: **Mark only one oval.*

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 40 anos
- De 41 a 60 anos
- Acima de 61 anos

Ferramentas Individuais de Comunicação**6. Frequência com que você lê o mural interno da UFGD: ****Mark only one oval.*

- Sempre (várias vezes ao dia).
- Muito frequentemente (todos os dias).
- Eventualmente (toda semana).
- Raramente leio o mural (1 ou duas vezes ao mês).
- Nunca o faço.

7. Assinale abaixo as informações que você acessa (lê) no site da UFGD e suas páginas (podes assinalar mais de uma alternativa): **Check all that apply.*

- Notícias e informativos
- Boletim de serviços
- Páginas dos Setores (Pró-reitorias e/ou Unidades Acadêmicas (cursos))
- Other: _____

8. Sobre o (s) meio(s) de comunicação interna ESCRITA que você conhece utilizadas na UFGD. **Check all that apply.*

- Mural de avisos
- Site e/ou Página do Setor
- Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
- Comunicação Impressa/ Circular interna
- E-mail
- Other: _____

9. Sobre a importância de ter um bom sistema de Comunicação Interna escrita na Instituição: *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. Sua avaliação da comunicação interna escrita na UFGD hoje: *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Insatisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfatória

Comunicação escrita com os demais Servidores de seu setor

11. Assinale abaixo o (s) meio(s) de comunicação interna escrita que você utiliza na UFGD para se comunicar com os demais Servidores que trabalham em seu setor: *

Mark only one oval.

- Mural de Recados
- Site e/ou Página do Setor
- Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
- E-mail
- Comunicação Impressa/ Circular interna
- Other: _____

12. Enumere a frequência de 1 à 5, de cada meio de comunicação interna escrita que você utiliza para se comunicar com os demais servidores que trabalham em seu setor, (sendo "1" o que você menos utiliza e "5" o que mais usa): *

Check all that apply.

- Mural de Recados
- Site e/ou Página do Setor
- Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
- E-mail
- Comunicação Impressa/ Circular interna

13. Sobre o grau de dificuldade sua de se comunicar por escrito com os demais funcionários que trabalham em seu setor, você tem: *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma dificuldade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema Dificuldade

14. O tempo de resposta na comunicação escrita sua com os demais funcionários que trabalham em seu setor, geralmente é: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito Lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Rápido

15. Com relação à clareza das respostas, na sua comunicação escrita com os demais funcionários que trabalham em seu setor: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito Satisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Insatisfatória

Comunicação com a Chefia do seu setor

16. Assinale o (s) meio(s) de comunicação interna escrita que você utiliza na UFGD para se comunicar com sua (s) chefia (s). *

Mark only one oval.

- Mural de Recados
- Site e/ou Página do Setor
- Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
- E-mail
- Comunicação Impressa/ Circular interna
- Other: _____

17. Enumere de 1 à 5 cada meio de comunicação interna escrita que você utiliza para se comunicar com seu chefe (sendo "1" o que você menos utiliza e "5" o que mais usa): *

Check all that apply.

- Mural de Recados
- Site e/ou Página do Setor
- Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
- E-mail
- Comunicação Impressa/ Circular interna

18. Sobre o grau de dificuldade sua de se comunicar com seu chefe: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Pouca / nenhuma dificuldade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrema Dificuldade

19. Em relação ao tempo de resposta na comunicação escrita com seu chefe: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito rapido

20. Quanto à clareza da resposta, na sua comunicação escrita com seu chefe: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito Insatisfatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfatório

Sua comunicação escrita com chefias e servidores de outros setores

21. Assinale o (s) meio(s) de comunicação interna escrita que você utiliza na UFGD para se comunicar com chefias e demais servidores que trabalham em setores diferentes do seu: *

Mark only one oval.

- Mural de Recados
 Site e/ou Página do Setor
 Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
 E-mail
 Comunicação Impressa/ Circular interna
 Other: _____

22. Enumere a frequência, de 1 à 5, de cada meio de comunicação interna escrita que você utiliza para se comunicar com chefias e servidores de outros setores (sendo "1" o que você menos utiliza e "5" o que mais usa): *

Check all that apply.

- Mural de Recados
 Site e/ou Página do Setor
 Mensageiros Instantâneos (Skype, MSN etc)
 E-mail
 Comunicação Impressa/ Circular interna

23. Sobre o seu grau de dificuldade em se comunicar com chefias e servidores de outros setores: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muita Dificuldade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pouca ou nenhuma Dificuldade

24. Em relação ao tempo de resposta na comunicação escrita com chefias e servidores de outros setores: *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito Lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Rápido

25. Quanto à clareza na resposta, na sua comunicação escrita com chefias e servidores de outros setores: *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfatória

26. Caso tenha sugestões para o melhoramento da Comunicação Interna escrita na UFGD, por favor cite-as abaixo:

