

Orientação

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família que sempre me deu forças e incentivo na elaboração e conclusão deste trabalho, em especial ao meu pai, minha mãe, meu irmão e minha esposa e companheira de todas as horas. Esta conquista é para vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me iluminado, dado forças e proteção divina para realizar e concluir este trabalho atingindo mais uma conquista em minha vida.

Aos meus pais por todo o apoio, ensinamentos, esforço, valores e força que me propiciaram para que eu chegasse até aqui.

À minha esposa e companheira de todas as horas, que entendeu os meus momentos de ausência e angústia e que sempre esteve me incentivando e dando forças para seguir em frente vencer esta etapa com sucesso.

Aos meus familiares que torceram e me passaram boas vibrações, em especial ao meu irmão, cunhada e sobrinha que me propiciaram momentos de alegria e felicidade.

Ao IFFar e Instituto Politécnico do Porto pela oportunidade de formação e crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de trabalho no IFFar pela compreensão nos momentos de ausência durante o período de estudos.

À participação dos colegas de IFFar ao responderem à pesquisa, e a todos que contribuíram com dicas e sugestões para qualificar o trabalho em especial a professora Doutora Simone Bochi Dorneles e ao professor Doutor Renato Xavier Coutinho.

Em especial à minha orientadora, professora Doutora Paula Cristina Romão Pereira, que apesar da distância, não mediu esforços para me propiciar o caminho da ciência através de seus ensinamentos, conhecimento, correções e sugestões que contribuíram para a melhoria e qualificação do trabalho.

Aos colegas de mestrado pela convivência, oportunidade de troca de informações, formação de novas amizades e ajuda mútua durante todo o curso.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta conquista. Muito obrigado!

RESUMO

Atualmente vêm sendo observadas mudanças significativas no ambiente das organizações que procuram equipas que saibam comunicar adequadamente com os seus públicos. As organizações especificamente as públicas, como é este o caso, necessitam cada vez mais de melhorar os seus processos internos, sendo que nessa perspectiva a comunicação interna se apresenta como um mecanismo de fundamental importância para que os gestores e servidores da organização criem um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar o processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, nomeadamente com base na percepção dos servidores, procurando identificar os meios de comunicação mais utilizados internamente, as principais barreiras e dificuldades, apurar o grau de satisfação quanto à comunicação interna e no final foram feitas sugestões de melhoria para possível implementação pela gestão da instituição. Foi utilizada uma metodologia mista de carácter quantitativa e qualitativa, desenvolvida através de um estudo de caso, tendo sido feita a recolha dos dados por meio de um inquérito por questionário. A análise dos dados obtidos foi realizada com o auxílio de um *software* estatístico, o *SPSS* versão 17.0 e o *Excel* 2007, para tabulações, frequências e criação de gráficos para uma melhor representação dos resultados e uma análise de conteúdo da opinião dos inquiridos. Os resultados obtidos demonstraram que a comunicação interna é classificada como razoável pelos servidores. Foram propostas algumas sugestões a serem implementadas pela gestão a fim de se obter uma comunicação fluente, clara e objetiva. Por fim, concluiu-se que a implementação destas melhorias sugeridas à direção, nomeadamente nas políticas, estratégias e ações de comunicação poderão originar benefícios para a instituição e conseqüente melhoria da satisfação dos servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; Comunicação interna; Barreiras na comunicação; Informação.

ABSTRACT

Significant changes have been observed in the environment of organizations that are looking for teams that know how to properly communicate with their audiences. Specifically public organizations, as is the case, increasingly need to improve their internal processes, and in this perspective internal communication presents itself as a mechanism of fundamental importance for the managers and servers of the organization to create a conducive environment for its development and growth. In this context, this study had as objective to analyze the internal communication process of the Federal Institute Farroupilha Campus São Vicente do Sul, namely on the perception of the servers, trying to identify the most used media internally, the main barriers and difficulties, satisfaction with the internal communication and in the end suggestions for improvement were made for possible implementation by the management of the institution. A mixed quantitative-qualitative methodology was used, developed through a case study, and the data were collected through a questionnaire survey. Data analysis was performed using statistical software, SPSS version 17.0 and Excel 2007, for tabulations, frequencies and graphing for a better representation of the results and a content analysis of the opinion of the respondents. The results obtained showed that the internal communication is classified as reasonable by the servers. Some suggestions were proposed to be implemented by the management in order to obtain fluent, clear and objective communication. Finally, it was concluded that the implementation of these improvements suggested to the management, in particular in the policies, strategies and actions of communication will give benefits to the institution and consequent improvement of the satisfaction of the servers.

KEYWORDS: Organizational communication; Internal communication; Communication barriers; Information.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE QUADROS	xvi
LISTA DE TABELAS	xvii
INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1. Gestão de pessoas: um enfoque na comunicação	5
1.2. COMUNICAÇÃO	8
1.2.1. Comunicação Organizacional	10
1.2.2. Funções da Comunicação	13
1.2.3. Comunicação Interna	14
1.2.3.1 Importância da Comunicação Interna	15
1.2.4. Processos da Comunicação	16
1.2.5. Fluxos da Comunicação	18
1.2.6. Redes	20
1.2.7. Tipos de Comunicação: Formal/Informal	22
1.2.8. Barreiras da Comunicação	23
1.2.9. Canais de Comunicação	27
1.2.10. Meios de Comunicação	31
1.3. Cultura Organizacional	35
1.4. Clima Organizacional	36

1.5. Comunicação e Informação	36
1.6. Gestão do conhecimento e Tecnologia da informação	38
2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	41
2.1. Problema e Objetivos	41
2.1.1. Problema e a sua justificação	42
2.1.2. Objetivos	43
2.1.2.1 Objetivo Geral	43
2.1.2.2 Objetivos Específicos	43
2.2. Metodologia	44
2.2.1. Tipo de estudo	44
2.3. Local de estudo e participantes	47
2.3.1. Local de estudo	47
2.3.2. Participantes	50
2.3.2.1 Critérios de Inclusão	51
2.3.2.2 Critérios de Exclusão	51
2.4. Técnicas de recolha de dados a utilizar	52
2.4.1. Questionário	52
2.4.2. Riscos	54
2.4.3. Benefícios	55
2.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar	55
2.6. Confiabilidade e validade	57
3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
3.1. Caracterização pessoal e funcional dos respondentes	61
3.2. Meios de Comunicação	65
3.3. Dificuldades e barreiras na comunicação interna	77

3.4. Satisfação dos servidores em relação à comunicação interna	88
3.5. Análise de conteúdo	95
3.6. Propostas e Sugestões	104
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS	121
APÊNDICES	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ASCOM – Assessoria de Comunicação.

IFFar – Instituto Federal Farroupilha.

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

TAE'S – Técnicos Administrativos em Educação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elementos do processo de comunicação.....	17
Figura 02 – Redes de comunicação.....	21
Figura 03 – Critérios de eficácia das redes de comunicação.....	22
Figura 04 – Barreiras no processo de comunicação.....	24
Figura 05 – Riqueza de informação dos canais de comunicação.....	28
Figura 06 – Estrutura do Campus São Vicente do Sul.....	48
Figura 07 – Organograma Campus São Vicente do Sul.....	49
Figura 08 – Nuvem de palavras.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Meios de comunicação interna utilizados para o desempenho de suas funções institucionais.....	66
Gráfico 02 – Meios de comunicação interna utilizados para receber informações.....	67
Gráfico 03 – Meios de comunicação interna utilizados para transmitir informações.....	68
Gráfico 04 – Utilização do mural.....	69
Gráfico 05 – Utilização do memorando / circular interna.....	70
Gráfico 06 – Utilização do meio verbal.....	71
Gráfico 07 – Utilização das reuniões.....	72
Gráfico 08 – Utilização do email.....	73
Gráfico 09 – Utilização do <i>site</i> institucional.....	74
Gráfico 10 – Utilização do <i>facebook</i> institucional.....	75
Gráfico 11 – Utilização do <i>WhatsApp</i>	76
Gráfico 12 – Quantidade de informações disponibilizadas em cada meio.....	77
Gráfico 13 – Eficácia na transmissão de informações.....	80
Gráfico 14 – Comunicação entre servidores e direção.....	82
Gráfico 15 – Comunicação entre setores.....	83
Gráfico 16 – <i>Feedback</i>	84
Gráfico 17 – Distorções na comunicação entre servidores.....	85
Gráfico 18 – Tempo de resposta na comunicação interna.....	85
Gráfico 19 – Avaliação das reuniões.....	87
Gráfico 20 – Fluência da comunicação interna.....	89
Gráfico 21 – Diálogo com a equipa diretiva.....	90
Gráfico 22 – Participação na tomada de decisões.....	91
Gráfico 23 – Facilidade de encontrar informações no <i>site</i>	92
Gráfico 24 – Acesso ao <i>site</i> institucional.....	93
Gráfico 25 – Grau de satisfação sobre a comunicação interna.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Meios de comunicação.....	33
Quadro 02 – Representação do questionário.....	53
Quadro 03 – Análise e categorização das respostas.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Categoria funcional.....	62
Tabela 02 – Lotação TAE’S.....	62
Tabela 03 – Lotação docentes.....	63
Tabela 04 – Tempo de serviço.....	64
Tabela 05 – Faixa etária.....	64
Tabela 06 – Grau de escolaridade.....	65

INTRODUÇÃO

Em todas as organizações que trabalham nos mais diversos cenários do mundo globalizado percebe-se que não basta ter profissionais, servidores, gestores, equipas com grandes talentos e altamente motivados se não estiverem bem informados e não souberem comunicar-se adequadamente, destacando a comunicação interna como uma ferramenta capaz de potencializar a força humana dentro das organizações.

Hoje em dia, verifica-se elevada quantidade nos meios de comunicação disponíveis, que vem gerando a necessidade de maior empenho das organizações em construir mecanismos que facilitem a comunicação interna de seus participantes nos seus mais diversos ramos, sejam empresariais, militares, governamentais, universitários.

Observa-se que nas últimas décadas estão sendo registadas mudanças significativas nas organizações tanto privadas quanto nas públicas, gerando a necessidade de melhorias no sistema de gestão, na promoção de crescimento económico, social e no atendimento das necessidades de diversos públicos.

Tendo em vista que a comunicação seja considerada uma das capacidades humanas mais relevantes e que o seu desenvolvimento nos indivíduos ocorre naturalmente, verifica-se que grande parte das pessoas não sabe comunicar entre si. Muitas pessoas entendem que devido ao fato de saberem expressar-se bem nas suas atividades, já lhes permite o título de bons comunicadores, mas de fato não se concretiza, pois temos que diferenciar informar e comunicar. Nesse contexto, percebe-se uma grande preocupação de estudiosos das áreas da psicologia, relações humanas e administração em desenvolver estudos para o aperfeiçoamento da comunicação.

No ambiente organizacional é extremamente importante que os servidores estejam satisfeitos e motivados para atuação em seu ambiente de trabalho, destacando a importância de uma boa gestão de pessoas nas organizações de forma a desenvolver nos servidores uma boa prática de comunicação visando criar melhorias nas rotinas administrativas, incentivando a compreensão e

cooperação, procurando minimizar falhas, criar um ambiente positivo e conseqüentemente gerando um clima de satisfação.

Como as organizações são formadas por pessoas necessita-se de um nível adequado de comunicação que possibilite o convívio, o compartilhamento de regras e objetivos a serem atingidos, pois ao contrário podem ocorrer certas disfunções no processo comunicacional interno levando a distorção de informações por barreiras criadas pela complexidade das estruturas organizacionais onde muitas vezes a informação percorre um extenso caminho até chegar ao receptor final.

Percebe-se que barulhos, ruídos e indefinições estão colaborando cada vez mais para a formação de um hiato no processo de comunicação dentro das instituições e entre os vários grupos sociais, gerando certo desentendimento e conversas distorcidas, onde ninguém mais consegue entender-se, ou seja, corre-se o risco de efetivamente haver uma comunicação deficitária.

Por outro lado, estamos diante de uma explosão de informações, em que os membros da organização têm acesso abundante a dados que se não forem processados da melhor maneira interferem na comunicação.

A comunicação organizacional, em especial ao que toca ao ambiente interno, atua como uma ferramenta capaz de propiciar a procura por melhores resultados institucionais como na atuação de uma organização pública que temos os seus resultados medidos pelo cumprimento de metas e pela melhoria na prestação de serviços voltados à sociedade. No que se diz respeito à comunicação desenvolvida em órgãos públicos no Brasil, cabe relevar que na sua maioria tais organizações apresentam uma estrutura tradicional, caracterizada pela dificuldade da implementação e aceitação de mudanças como a implementação de uma política de comunicação interna como ferramenta de gestão. Nessa perspectiva a comunicação interna exerce um papel de fundamental importância para os gestores, para as pessoas e para a organização.

Desta forma, o referido estudo tem por objetivo analisar o processo de comunicação interna junto aos servidores de uma organização pública de

ensino brasileira procurando identificar os meios mais utilizados internamente pela instituição, as principais barreiras e dificuldades encontradas no processo de comunicação, apurar o grau de satisfação quanto à comunicação interna pela perspectiva dos servidores e no final pretende-se dar sugestões de melhorias quanto ao processo para possível implementação pela gestão da instituição.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos. Inicialmente no Capítulo I apresenta-se o referencial teórico com os principais conceitos, considerações e teorias dos principais e mais relevantes autores sobre a temática em estudo a fim de clarificar as principais abordagens do contexto da comunicação nas organizações.

No Capítulo II, apresentamos o estudo empírico da pesquisa com a sua problemática e objetivos, o percurso metodológico utilizado, discorrendo sobre o tipo de pesquisa desenvolvida, o local de estudo e os seus participantes, técnica de recolha e tratamento dos dados, e ainda aferindo sobre a confiabilidade e validade.

No Capítulo III procedemos à análise e discussão dos resultados, sendo esses distribuídos por tópicos de forma a simplificar a reflexão, a organização e a análise dos dados recolhidos: a caracterização pessoal e profissional dos respondentes; meios de comunicação; dificuldades e barreiras na comunicação interna; a satisfação dos servidores quanto à comunicação interna; análise de conteúdo e as propostas e sugestões.

Por fim apresentamos as considerações finais, com a discussão dos resultados mais relevantes evidenciados no decorrer da pesquisa que propiciaram atingir os objetivos propostos nesse estudo, limitações encontradas durante o percurso de investigação, bem como sugestões de investigações futuras.

1. CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo apresenta-se o referencial teórico que servirá de base para o desenvolvimento da temática a ser estudada contendo os principais conceitos, abordagens, relação, funções, processos, fluxos relativos à comunicação, bem como os tipos, meios, canais e barreiras. Ainda nesse capítulo o referencial apresenta um enfoque da comunicação relacionada com aspectos da cultura e clima organizacional, comunicação e informação bem como a aspectos referentes à gestão do conhecimento e às tecnologias da informação que têm impacto no sucesso da comunicação organizacional e por fim na obtenção de uma boa fluidez e satisfação dos servidores que trabalham na organização a ser estudada.

1.1. GESTÃO DE PESSOAS: UM ENFOQUE NA COMUNICAÇÃO

A gestão de pessoas para Chiavenato (2014a) é representada pela relação entre pessoas e organizações. As pessoas durante grande parte de suas vidas passam trabalhando nas organizações, na qual através desse esforço de cada dia buscam a subsistência e sucesso. Por outro lado, as organizações para operar e produzir bens e serviços e atender clientes necessitam das pessoas para realizar as tarefas e atingir objetivos estratégicos e globais. Desta forma temos uma relação de mútua dependência entre estas duas partes, as organizações jamais existiriam sem pessoas, assim como as pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.

Gestão de pessoas é a função que visa alcançar objetivos tanto individuais quanto organizacionais através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações (Gil, 2011).

Conforme Chiavenato (2014a), a gestão de pessoas procura auxiliar os gestores a desempenhar as suas funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, por meio das pessoas que formam a sua equipa e que colaboram para o alcance das metas, objetivos e dos resultados da organização. Ainda nesse, a gestão de pessoas refere-se a políticas e práticas na administração do trabalho das pessoas.

Bergue (2010) apresenta-nos uma possível definição para a gestão de pessoas no setor público como sendo

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (Bergue, 2010, p. 18).

Conforme Gil (2011), as organizações vêm sofrendo vários desafios desde a década de 80 (oitenta) tanto de natureza ambiental quanto organizacional, como por exemplo, globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, a evolução das comunicações e o aumento da competitividade. Desta forma a partir da década de 90 (noventa) são discutidas novas concepções a cerca do papel dos indivíduos nas organizações.

Da mesma forma Souza e Oliveira (2015), corroboram que pelo grande avanço tecnológico nas organizações permitiu que os gestores percebessem a importância das pessoas para o desenvolvimento da excelência. Com isso, surgiu a necessidade de desenvolver uma área na organização com o foco no ser humano, o seu bem estar social e satisfação profissional, ou seja, gerir pessoas com muitos desafios para o alcance das metas e conseqüente sucesso organizacional.

Para Bergue (2010), em organizações públicas, como a instituição a ser estudada, é de suma importância que a gestão de pessoas necessite de maiores esforços para compreensão de aspectos culturais e possíveis mudanças nas organizações, motivadas por demandas da sociedade que

requerem melhores serviços tanto em quantidade, quanto em qualidade, visando a sua adaptação e inovação especialmente num ambiente onde os servidores possuem estabilidade em suas funções e são resistentes a mudanças. Além disso, a gestão de pessoas na administração pública precisa dar importância e destaque a fenômenos associados a comunicação e a cultura organizacional, pois são relacionados e fundamentais para o encaminhamento de mudanças estruturais ou de desempenho.

Na visão de Macêdo, Rodrigues, Johann e da Cunha (2012), a comunicação é considerada como um insumo fundamental para a gestão de pessoas, pois ela permite aprimorar desempenho dos colaboradores através do *feedback*, delimita e orienta ações entre pessoas, une equipes em torno de uma visão da organização, bem como promove mudanças e contribuições estratégicas.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as pessoas quando estão acordadas ficam cerca de 70% (setenta por cento) das horas exercendo a comunicação, sendo assim pode-se afirmar que um dos principais motivos que inibem o bom desempenho de um grupo é a deficiência do processo de comunicação.

A gestão de pessoas é composta de processos dispostos de forma dinâmica e seqüencial, que conforme Bergue (2010) tem como propósito atuar no desenvolvimento de cinco processos, inicialmente para agregar pessoas, que é o processo de encontrar novas pessoas para a organização cumprindo com os procedimentos de admissão no quadro de servidores, logo após o processo de alocação de pessoas, que desenvolve ações destinadas ao treinamento e adaptação do servidor no seu ambiente de trabalho, dando seqüência apresenta-se o processo de remuneração de pessoas que representa o retorno financeiro relacionado aos serviços prestados, ou seja, vencimentos, gratificações, auxílios, e por seguinte emerge o processo de transformação de pessoas o qual equivale às práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas para atender as necessidades institucionais e o crescimento de carreira, e por final chegamos ao processo de acompanhamento de pessoas

que consiste no acompanhamento do desempenho dos servidores no atingimento dos parâmetros estipulados pela organização.

Do mesmo modo Chiavenato (2014a) lista seis processos básicos na gestão de pessoas, sendo o primeiro agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas, na qual interligados fazem com que qualquer alteração num dos processos provoque influência sobre os demais, ou seja, um processo falho de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas, assim como se no processo de recompensar também existir falhas resultará num intenso processo para manter pessoas, relevando a importância de se ter equilíbrio durante todos esses processos.

1.2.COMUNICAÇÃO

Para elucidarmos a comunicação, cabe primeiramente verificar o seu significado etimológico, onde no latim a palavra deriva de *communis*, cujo significado é comum, compartilhado.

Segundo Chiavenato (2009) “comunicar significa tomar comum a uma ou mais pessoas determinada informação” (p. 147). Para a compreensão da comunicação o mesmo nos releva que são importantes que se definam três conceitos preliminares:

Dado: é um registo a respeito de determinado evento, ocorrência ou pessoa, que posteriormente agrupado com outros dados é combinado e processado gerando algum significado.

Informação: é um conjunto de dados ordenados que permite emitir algum determinado significado, o qual produz conhecimento e reduz as incertezas a respeito de algo.

Comunicação: ocorre quando uma informação é transmitida a alguém e posteriormente segue o mesmo caminho sendo compartilhada por outra pessoa.

Ainda conforme o referido autor, tais conceitos necessitam de ser na prática utilizados de forma sincronizada, pois para que ocorra a comunicação propriamente dita é necessário que a pessoa a quem a informação for destinada a receba e compreenda, pois se a mesma não for entendida não terá havido a comunicação.

Stoner e Freeman (2010) relevam as diferenças entre os conceitos de dados e informação, sendo que os dados são números e fatos brutos ainda não analisados enquanto que a informação resulta de dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo.

Do mesmo modo para Paludo (2013) um dado representa menos que informação, porém para as organizações são importantes por que são considerados matéria prima para criação da informação.

Para Chiavenato (2014b) a comunicação significa tornar comum uma mensagem ou informação, caracterizando-se como um dos processos fundamentais das relações humanas e sociais. A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos:

- “Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir as suas tarefas;
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos” (Chiavenato, 2014b, p. 130).

Na visão de Paludo (2013) um sistema de comunicação é a maneira pela qual as informações são transmitidas aos envolvidos na estrutura organizacional, possibilitando a integração de todos em torno de objetivos comuns. A comunicação atua como um instrumento na gestão estratégica das organizações sendo uma ferramenta de suporte de fundamental importância na resolução dos mais variados desafios.

Conforme Torquato (2003), o poder é a habilidade de alguém em influenciar ou induzir outras pessoas a seguir as suas diretrizes e normas. Nesse contexto a comunicação atua como uma formidável forma de exercer o

poder nas organizações, sendo uma ferramenta importante de eficácia e produtividade. O referido autor cita que muitos problemas dentro das organizações são originados por problemas de comunicação, como pelo relacionamento deficiente entre setores, saturamento do fluxo informativo pelo grande volume de mensagens, incompreensão de mensagens, retenção de informações, dificuldade de utilização e acesso a canais de comunicação bem como, uma grande quantidade de comunicações de ordem técnica e instrucional.

De acordo com Paludo (2013), algumas características são essenciais para uma boa comunicação das organizações sendo: possuir mecanismos formais que facilitem a comunicação interna, ser transparente, ser uma via de mão dupla, informar os empregados sobre questões pessoais e empresariais, funcionar satisfatoriamente em ambos os fluxos, seja de baixo para cima ou de cima para baixo.

Acrescenta-se também que a comunicação é um processo estratégico que atua como um diferencial tanto para organizações públicas quanto privadas. Nos órgãos públicos a comunicação vem sofrendo mudanças no que concerne ao direito democrático que a sociedade tem de informações daquilo que ocorre nos órgãos governamentais, administrações públicas e entre entes do estado. Com isso a comunicação pública serve como interlocutora entre as instituições públicas e os demais atores participantes, além da sociedade em geral que de alguma forma envolve interesse público.

1.2.1. Comunicação Organizacional

Segundo Gil (2011) os avanços no domínio da informação e da comunicação são responsáveis por produzir notáveis mudanças nas organizações em decorrência de um crescente avanço dos recursos tecnológicos.

Conforme Paludo (2013), a comunicação organizacional é um sistema que compreende o fluxo da comunicação de uma organização com os seus ambientes interno e externo, permitindo o funcionamento integrado e eficaz da organização.

Robbins *et al.* (2010), afirma que nenhuma organização, grupo ou indivíduo pode existir sem que ocorra uma transferência de significados entre os seus membros, ou seja, através desta transferência é que as ideias e as informações são transmitidas. Desta forma, podemos relevar que a comunicação não se dá simplesmente pelo fato de transmitir um significado, pois o mesmo também precisa ser compreendido.

Já nas palavras de Hitt, Miller e Colella (2007), a comunicação ocorre entre indivíduos ou grupo de indivíduos, ou seja, entre os vários níveis organizacionais, com o propósito de facilitar o alcance dos objetivos e metas. Aliado a isso para Maximiano (2000), as organizações na sua administração necessitam trabalhar de forma integrada e cooperada no desempenho de suas atividades e tarefas, sendo necessário montar e fazer funcionar um sistema de comunicação organizacional que articule as atividades para o seu pleno funcionamento de modo que se consiga atingir as finalidades propostas.

Para Chiavenato (2014a), no ambiente organizacional o relacionamento entre a organização e as pessoas é de primordial importância, ou seja, quanto melhor o clima interno e moral das pessoas maior a possibilidade de se atingir os objetivos organizacionais. Conclui-se que as relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização.

Maximiano (2007) contextualiza que toda organização é formada por um grupo de pessoas que tem objetivos comuns ou compartilham alguma característica. Em virtude do desempenho das organizações depender das pessoas acaba sendo determinante o papel dos grupos para realização de objetivos. Sem a troca de informações nenhum grupo consegue se organizar, definir papéis e tomar decisões evidenciando a importância da comunicação para o desempenho de qualquer atividade coletiva.

Mintzberg, citado por Stoner e Freeman (2010), descreveu em três os papéis do administrador na atividade de gestão organizacional, sendo a comunicação item vital em cada um deles. Ao interagir com os seus subordinados, em contato com os seus pares, exercendo liderança o mesmo assume o papel interpessoal. Quando busca e dissemina informações importantes e interessantes que afetem o trabalho exerce o papel informacional, já quando toma decisões baseadas em informações que lhe foram encaminhadas, ou quando necessita comunicar decisões a outras pessoas, como locação de recursos, novos projetos, resoluções de problemas, exerce papéis decisórios. Desta forma ficam evidenciados os papéis da comunicação em relação às funções exercidas na administração de uma organização.

Sob a perspectiva de uma comunicação organizacional podemos dividir a comunicação em quatro enfoques, sendo a comunicação administrativa, institucional, interna e mercadológica. Sendo assim Paludo (2013), afirma que a comunicação administrativa tem a responsabilidade de fazer circular as informações na organização com coerência e coesão. Comunicação institucional é a que ocorre mediante divulgação da missão, visão, valores, crenças e filosofias e tem a responsabilidade de desenvolver uma imagem pública da organização. Comunicação mercadológica ou externa é a responsável por divulgar a organização perante o mercado, sociedade e instituições e por fim a comunicação interna que tem como finalidade contribuir para um clima favorável no ambiente de trabalho, fortalecer o comprometimento das pessoas, construir cultura e identidade organizacional, facilitar o relacionamento e interação percorrendo todas as áreas.

1.2.2. Funções da Comunicação

Inicialmente Robbins *et al.* (2010) relata que são quatro as funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou organização, controle, motivação, expressão emocional e informação. O controle ocorre quando nas organizações existem orientações formais e hierárquicas que devem ser seguidas pelos colaboradores controlando o comportamento das pessoas, como por exemplo, quando são instruídas a comunicar algum problema a chefia. Quanto à função motivacional a mesma manifesta-se quando facilita o esclarecimento do que deve ser realizado, qual o desempenho esperado e como melhorá-lo. Num grupo de trabalho a interação social faz com que os membros expressem as suas frustrações ou satisfações através da comunicação, exercendo a função de possibilitar a expressão emocional no que se refere a sentimentos e necessidades. No que concerne a função informativa a comunicação auxilia as pessoas ou grupos na tomada de decisões, transmitindo dados para que sejam identificadas e avaliadas alternativas.

Entretanto para Adler e Rodman (2003), a comunicação exerce um papel primordial nas nossas vidas, exercendo funções de satisfazer a maioria das nossas necessidades. Nesse sentido, os mesmos identificam quatro necessidades que a comunicação possui a função de atender. Inicialmente a comunicação, no que diz respeito às necessidades físicas, é importante para satisfazer os relacionamentos pessoais e melhorar a saúde física dos indivíduos. A falta de relacionamentos próximos e o isolamento social são fatores de risco a saúde e ao bem estar social para aqueles que não praticam uma comunicação satisfatória. Quanto à necessidade de identidade a comunicação tem a função de desenvolver a ideia de quem somos através de como as outras pessoas nos definem, pela maneira como interagimos com os outros indivíduos, ou seja, desenvolvemos nossa identidade com base em como as outras pessoas reagem a nós. Outra função que a comunicação exerce é a de atender as necessidades sociais, pois através do ato de se

comunicar com outros indivíduos buscamos através dos relacionamentos sociais a satisfação de prazeres, inclusão, afeição, relaxamento e controle. E por fim o referido autor relata-nos a importância da comunicação nas necessidades práticas do dia a dia, é uma ferramenta importante para a eficiência em várias situações cotidianas.

1.2.3. Comunicação Interna

Para Torquato (2003), a comunicação interna flui em duas grandes redes, sendo uma a formal e outra a informal. Constantemente existe um erro na percepção do sinônimo de comunicação interna nas organizações, pois muitas vezes os jornais internos assumem essa função, porém constitui uma expressiva e importante parcela da comunicação interna que pode ser complementada por outros meios, projetos e recursos. Desta forma, a comunicação oral representa um meio a ser explorado em relação as comunicações impressas que muitas vezes recebem um tratamento diferenciado pelos profissionais. Deste ponto de vista existe uma preocupação maior com a chamada rede formal, oficial, ocorrendo assim um erro de percepção, pois a rede informal possibilita situar todos os grupos no real espírito da organização e os sentimentos mais genuínos do público interno.

Portanto, o referido autor releva que a comunicação interna deve ser entendida com um significado maior do que apenas um informativo interno impresso, mas como uma comunicação mais abrangente, aberta e sistêmica sobre todas as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente.

1.2.3.1 Importância da Comunicação Interna

De acordo com Hitt *et al.* (2007), a importância de uma comunicação adequada permeia nas organizações, sendo vital para um melhor desempenho organizacional, além disso é parte integrante da estratégia de uma empresa. Nesse contexto muitos gestores acham que a comunicação é uma tarefa muito complexa e que necessita de grande esforço, subestimando a sua importância na relação entre os superiores e subordinados demonstrando que as organizações e os seus gestores precisam aprender ainda mais sobre a utilização de uma comunicação eficaz. Ainda conforme o referido autor, as organizações que implementam estratégias de comunicação voltadas para ouvir os seus funcionários tem refletido num desempenho positivo.

Além disso, para Chiavenato (2014b), em decorrência das pessoas passarem maior parte de seu tempo nas organizações, ou seja, em seu ambiente de trabalho, a comunicação interna atua como um aliado na prevenção de doenças e acidentes de trabalho utilizando de propagandas e cartazes sobre segurança no trabalho colaborando com a redução de riscos e atos inseguros.

Segundo Stoner e Freeman (2010) são dois os motivos que tornam a comunicação importante, sendo o primeiro por ser o processo no qual os administradores realizam as funções administrativas e o segundo é o de que raramente os administradores permanecem sozinhos, ou seja, em grande parte estão exercendo a comunicação com os seus subordinados, fornecedores, ou clientes.

Conforme Torquato (2003), a comunicação possui uma importância extrema na efetivação de políticas de recursos humanos nas organizações como em atividades de seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento. Além deste a comunicação apresenta importância para o planejamento estratégico das organizações, pois oferece vigor e consistência nas estratégias

de planejamento, fundamentais para expansão e sobrevivência organizacional.

1.2.4. Processos da Comunicação

Para Maximiano (2007) o processo de comunicação só alcança o seu objetivo quando através da ação de seus elementos ocorra à transmissão da informação e significado, um objetivo básico para gestores de organizações e para pessoas é desenvolver esta competência. Nessa visão Adler e Rodman (2003) afirmam que a comunicação é considerada como um processo progressivo e contínuo.

Sendo assim Chiavenato (2009, p. 147) apresenta-nos que o processo de comunicação é composto de cinco elementos:

Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém;

Transmissor ou codificador: é o que liga a fonte ao canal;

Canal: é o meio pelo qual é transportada a mensagem;

Receptor ou decodificador: situa-se entre o canal e o destino e tem a função de decodificar a mensagem para o seu destino;

Destino: é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada.

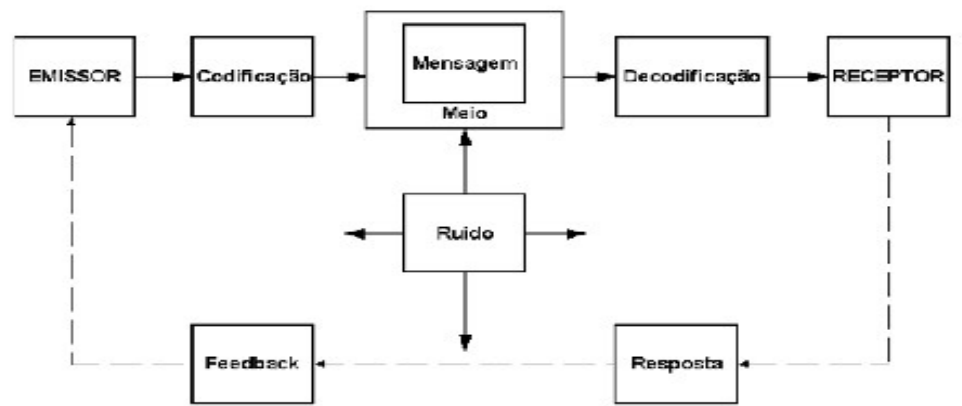
Acrescenta Gil (2011), diante dos elementos do processo de comunicação analisa-se que a mesma será considerada eficaz no momento em que a compreensão da mensagem recebida pelo receptor obtenha o mesmo significado pretendido pelo emissor.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o processo de comunicação é composto de nove elementos que resultam numa comunicação eficaz, conforme figura 01. Sendo assim, o referido autor destaca como sendo o emissor e o receptor as principais partes envolvidas no processo comunicacional, como ferramentas a mensagem e o meio, como funções

representam os elementos codificação, decodificação, resposta e *feedback*, por último esta representado por aquilo que interfere na comunicação pretendida, agindo como concorrente e transmitindo mensagens mensais aleatórias caracterizado como o elemento ruído.

Nessa perspectiva, os autores demonstram o macro modelo de um processo de comunicação e a importância de cada um dos elementos para uma comunicação eficaz. Desta forma o emissor precisa codificar uma mensagem para que seja decodificada pelo público alvo a ser atingido, além de transmitir a mensagem através de meios que alcancem o público desejado e desenvolva canais que monitorem as respostas.

Figura 01: Elementos do processo de comunicação



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 516)

Por sua vez Robbins *et al.* (2010, p. 327) afirma que “o processo de comunicação é compreendido como os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado”.

Ainda nessa perspectiva, comenta que toda mensagem que venha a ser transmitida entre um emissor e um receptor, para que realmente se concretize necessita que a mesma tenha um propósito a ser atingido. Sendo assim no processo comunicacional o emissor inicia a mensagem desde a codificação de um pensamento, que pode ser representada por uma fala, um

texto escrito ou por gestos, movimentos e expressões, a qual será transmitida por um determinado canal ou meio. O receptor ao receber a mensagem dirigida deve decodificá-la. Durante este processo de transmissão da mensagem entre o emissor e o receptor podem surgir ruídos, que agem como barreiras as quais podem distorcer a mensagem. Por fim temos o *feedback* que é o desfecho da transmissão da mensagem, onde se verifica e determina o quanto foi compreendida pelo receptor.

Conforme Macêdo *et al.* (2012), no processo de comunicação existem outros elementos que podem atuar positiva ou negativamente, tais como o grau de interesse do receptor pelo assunto, a influência de grupos, boatos, os valores pessoais, bem como aspectos culturais.

Tais aspectos relatados muitas vezes se tornam tão fortes que acabam por impedir a fluidez da comunicação organizacional podendo ser definidos como barreiras.

1.2.5. Fluxos da Comunicação

A comunicação dentro das organizações pode fluir em três direções, sendo: de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente.

Nessa perspectiva Hitt *et al.* (2007), referem-se a comunicação de cima para baixo como sendo aquela que flui do superior para o subordinado. Este modelo é utilizado para informar os funcionários da organização sobre os objetivos a serem alcançados, eventuais mudanças, comunicar instruções e políticas de trabalho. Aos gestores, este modelo requer devida atenção, pois frequentemente ao não serem comunicadas eventuais mudanças, objetivos e metas, podem ocasionar insatisfações, frustrações, bem como deficiências de desempenho das equipas.

Em outras palavras Robbins *et al.* (2010), define este modelo como comunicação descendente, na qual se caracteriza por ser a que flui dos níveis

mais altos para os mais baixos, sendo utilizada também para a identificação de problemas e fornecer avaliação de desempenho dos subordinados. Contudo este modelo, na visão do autor, apresenta como problema o fato de que em geral esta comunicação ocorre em apenas um sentido, pois os gestores muitas vezes apenas informam os servidores, mas raramente escutam as suas opiniões.

A comunicação que flui de baixo para cima, é caracterizada por Hitt *et al.* (2007), como aquela que ocorre dos subordinados para o supervisor. A mesma é desenvolvida para encontrar respostas ao que ocorre no modelo citado anteriormente, sendo um modelo utilizado em menor frequência nas organizações devido a falta de confiança dos servidores em seus superiores, no receio de represálias ou ainda pelo entendimento dos gestores de que este processo demanda tempo, mais interações com os subordinados além de não desejarem receber avaliações negativas. Para Robbins *et al.* (2010), este modelo possui o nome de comunicação ascendente, utilizada para informar os gestores sobre os progressos das metas e verificar eventuais problemas. Um dos fatores que impedem a adoção deste modelo em maior escala nas organizações esta relacionado ao fato de que os gestores estarem sobrecarregados, aos servidores cabe buscar a realização de reuniões, visitar a sala de seu superior e buscar a troca de opiniões e envolver-se em discussões que garantam a atenção de o seu chefe.

Por fim abordaremos o modelo de comunicação horizontal, que na visão de Robbins *et al.* (2010) é identificada como comunicação lateral, e ocorre entre os funcionários de um mesmo nível, gestores de um mesmo nível ou entre quaisquer servidores que se encontrem em nível equivalente dentro da organização. Em relação aos demais modelos apresentados a comunicação horizontal caracteriza-se pela economia de tempo e facilidade na coordenação. No entanto, quando os membros ultrapassam os seus superiores hierárquicos acabam por gerar alguns conflitos internos, por certas ações ou decisões sem o conhecimento dos chefes.

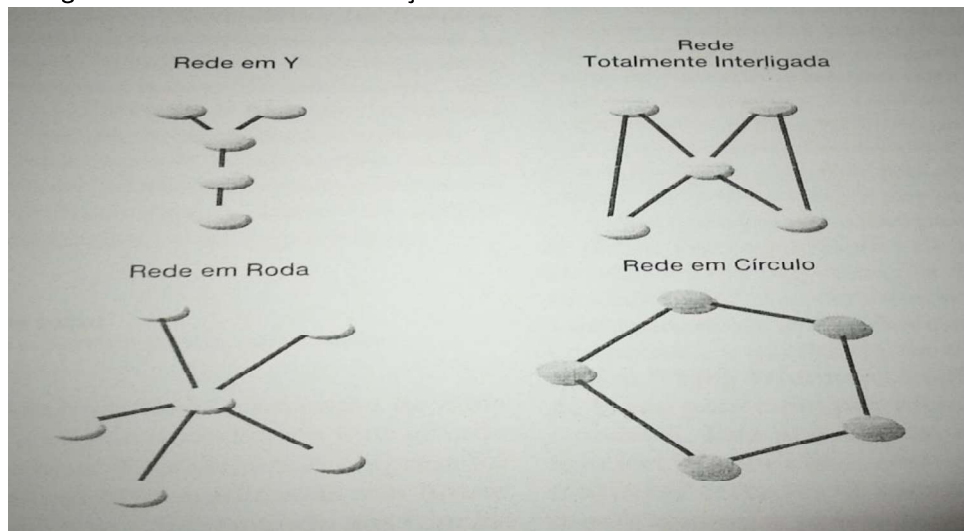
Para Fortes (2003), além dos três fluxos relatados anteriormente o autor apresenta segundo a sua classificação mais um fluxo, o qual chama de comunicação diagonal. Nessa categoria leva-se em conta habilidades dos gestores e servidores para resolução de problemas através da formação de comissões inter setoriais ou grupos pluri disciplinares.

1.2.6.Redes

Aos padrões de representação da comunicação surge o conceito de redes de comunicação que descrevem a estrutura dos fluxos dentro da organização indicando quem comunica-se com quem (Hitt *et al.* 2007).

Ainda conforme o referido autor as redes são classificadas em centralizadas ou descentralizadas. As redes centralizadas caracterizam-se por ter um ponto central por onde todas as comunicações passam, fazendo com que cada membro comunique-se apenas com um pequeno número de outros membros, ou seja, os subordinados comunicam-se com a sua chefia o qual se comunica com o seu respectivo chefe imediato. Como exemplo, citamos as redes em roda e as redes em Y. Quanto às redes descentralizadas, caracterizam-se pela comunicação onde muitas pessoas comunicam-se com muitas outras pessoas, tendo como exemplos a rede totalmente interligada e a rede em círculo. Abaixo a figura 02 expõe a representação gráfica dos modelos citados.

Figura 02: Redes de comunicação



Fonte: Hitt *et al.* (2007, p. 261)

Na visão de Robbins *et al.* (2010), as redes de comunicação podem ser muito complexas, compreendendo vários níveis hierárquicos e grupos de pessoas. Nesse contexto apresenta três tipos de redes, sendo a do tipo cadeia, em roda e também a de todos os canais. Nas redes em cadeia existe a representação dos três níveis hierárquicos de comando. Já em roda emerge a figura de um líder para ser o condutor central da comunicação do grupo. Por fim nas redes de todos os canais todos os membros comunicam-se entre si efetivamente, onde todos os membros do grupo possuem liberdade de contribuir não havendo um líder formal.

A eficácia de cada rede depende dos objetivos que se deseja alcançar, pois nenhuma delas isoladamente é a melhor para todas as ocasiões, dependendo do critério cada uma apresenta-se de forma diferente conforme Robbins *et al.* (2010) nos ilustra na figura 03.

Figura 03: Critérios de eficácia das redes de comunicação

Critério	Cadeia	Roda	Todos os canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

Fonte: Robbins *et al.* (2010, p. 333)

1.2.7. Tipos de Comunicação: Formal/Informal

Na visão de Paludo (2013), a comunicação pode ser classificada como formal, quando segue a hierarquia da organização, os seus valores e objetivos. Além deste pode ser classificada também como informal quando não possui regras definidas e não respeitam as autoridades constituídas.

Soma-se a isso Hitt *et al.* (2007), ao elucidar que a comunicação formal é um modelo que segue a estrutura formal da organização na transmissão das informações, como por exemplo, entre o superior e os seus subordinados, contudo a comunicação formal apresenta como desvantagem o fato de poder ocorrer de forma lenta. Já a comunicação informal, ocorre através da interação espontânea fora da estrutura formal da organização entre duas ou mais pessoas, também chamada de “rádio corredor”.

Ainda conforme o referido autor, a comunicação informal apesar do aspecto informal possibilita o atingimento de uma maior quantidade de membros que o sistema formal, devendo ser reconhecida pelos gestores como uma fonte importante de comunicação, além de estabelecer solidariedade e amizade entre os funcionários.

Nesse contexto para Robbins *et al.* (2010), a comunicação informal é chamada de “rede de rumores” e apresenta três características principais. Primeiramente é de que ela não sofre o controle da direção, por segundo é entendida pela maioria dos funcionários como mais fidedigna e confiável e em terceiro é a que utilizada para servir aos interesses pessoais dos seus envolvidos. Já as redes formais apresentam-se de forma muito complexa devido à grande quantidade de pessoas envolvidas e os seus diversos níveis hierárquicos.

Já segundo Macêdo *et al.* (2012), através da comunicação formal a informação circula segundo os fluxos indicados no organograma de forma coordenada e eficiente. Enquanto isso, na comunicação informal formada em grupos informais constituídos a partir dos mais variados motivos, afinidades e semelhanças pessoais, a comunicação tende a fluir de forma mais direta, livre e sem barreiras.

1.2.8. Barreiras da Comunicação

No processo de comunicação humana existem certos obstáculos que dificultam, geram obstáculos e resistência no encaminhamento de mensagens, tornando ao chegar ao seu destino diferente da original, demonstrando certas barreiras.

Para Chiavenato (2009), essas barreiras podem ser classificadas em três tipos:

- Pessoais: caracterizam-se pelas interferências decorrentes das limitações, emoções, sentimentos e valores humanos das pessoas.
- Físicas: caracterizam-se pelas interferências decorrentes do ambiente onde se processa a comunicação, como espaço físico, distância entre as pessoas, paredes entre setores/departamentos, ruídos de equipamentos.

- Semânticas - caracterizam-se pelas interferências decorrentes pela interpretação de símbolos, palavras, sinais, gestos. Conforme figura 04.

Figura 04: Barreiras no processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (2009, p.155)

Do mesmo modo Hitt *et al.* (2007), relata que as palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas, da mesma forma podem ocorrer diferenças no significado que as pessoas atribuem a símbolos e gestos criando diferenças semânticas que geram problemas a comunicação. Quanto às barreiras físicas o referido autor nos coloca a questão do espaço pessoal, que representa a disposição dos indivíduos no seu ambiente de trabalho de forma que o mesmo sinta-se confortável, pois muitas pessoas não se sentem bem em trabalhar próximas de pessoas com comportamentos culturais diferentes, em espaços reduzidos, sem privacidade, como por exemplo, trabalhar próximo de pessoas que conversem alto ou demasiadamente, gerando um certo distanciamento entre as pessoas devido as diferenças geradas dentro do espaço de trabalho. Conforme Macêdo *et al.* (2012), o excesso de departamentos, distâncias entre as equipas contribuem para

criação de uma comunicação precária e distorcida que apresentam certas barreiras estruturais e físicas para atuação das equipas.

Soma-se a isso Macêdo *et al.* (2012), potencializa alguns fatores de ordem pessoal que inibem uma boa comunicação organizacional, como por exemplo, as reações de emoções e conflitos, o excesso de crítica por parte dos gestores, a influência de ambientes autoritários e competitivos, todos estes geram padrões disfuncionais de comportamento.

De acordo com Gil (2011), na comunicação humana muitas vezes o significado pretendido pelo emissor da mensagem não é compreendido pelo receptor devido à influência de ruídos de comunicação, que além de prejudicar o objetivo da comunicação, acaba por causar situações de conflito entre as partes.

Durante o processo de comunicação as organizações apresentam alguns problemas que prejudicam uma comunicação em tempo hábil, precisa e informativa que afetam o seu desempenho geral e individual. Uma das principais barreiras encontradas atualmente nas organizações referem-se a sobrecarga de informações. Para Hitt *et al.* (2007), frequentemente gestores e colaboradores recebem um volume de informações maior do que podem processar. Dentre as razões podemos citar o recebimento de uma grande quantidade de informações para a busca de uma redução de incertezas pelas mudanças e turbulências no ambiente e também pela necessidade de as organizações buscarem um maior volume de informações para executar um crescente número de tarefas complexas. Conforme mencionado acima o referido autor destaca não ser possível que as equipas processem todas as informações quando encaminhadas em excesso, ocasionando com que os colaboradores muitas vezes captem apenas parte da informação de modo que o restante seja ignorado. Robbins *et al.* (2010) corrobora que a capacidade humana de processar informações é finita, e ao exceder esta capacidade resulta numa sobrecarga de informações sendo considerada uma das barreiras mais desafiantes para os indivíduos e organizações atualmente. Uma das conseqüências dessa sobrecarga é uma perda de informações devido o

indivíduo ter que selecionar, ignorar ou esquecer algumas informações importantes para uma comunicação eficaz.

Macêdo *et al.* (2012) apresenta-nos as barreiras interculturais, desenvolvidas pela influência da globalização que faz com que tenhamos que nos adaptar aos aspectos culturais de países, culturas, idiomas e fusos horários. Nesse contexto Hitt *et al.* (2007) afirma que neste mundo mais globalizado surge a necessidade de uma comunicação intercultural mais eficaz e ocorre por duas razões sendo uma delas a fluência num idioma diferente e a outra a falta de fluência cultural, que se refere a capacidade de aplicar, compreender e identificar as diferenças culturais que refletem a comunicação.

Outra barreira encontrada é a percepção seletiva, sobre a qual Robbins *et al.* (2010) afirma que o receptor escuta e visualiza seletivamente de acordo com as suas motivações, experiências e necessidades pessoais e quando decodificam as mensagens pelos seus interesses e expectativas. Ainda sobre esta barreira Gil (2011), relata que as pessoas são seletivas e concentram-se naquilo que julgam ser importante, porém ao desprezar informações que julgam pouco importante, muitas vezes acabam por prejudicar o real entendimento da mensagem. A propósito Hitt *et al.* (2007) evidencia-nos a importância da capacidade do receptor saber ouvir a mensagem que lhe é encaminhada afim de ter a compreensão real do que o emissor transmitiu, assim como o emissor deve ser preparado para ouvir a resposta que lhe será direcionada pelo receptor.

Num ambiente de pressão os indivíduos restringem a sua capacidade de se comunicar, sendo assim Hitt *et al.* (2007) apresenta a pressão de prazos como mais uma barreira a comunicação encontrada em grande parte das organizações. Ela se manifesta quando em decorrência da pressão quanto ao tempo as pessoas não conseguem tratar uma mensagem antes do seu envio.

Outro aspecto a ser considerado no que concerne as barreiras, são as que segundo Robbins *et al.* (2010) apresentam-se sobre o aspecto emocional. O mesmo afirma que quando estamos aborrecidos, distraídos e infelizes

podemos interpretar a mensagem de outra forma, assim como quando expostos a reações emocionais extremas existe a probabilidade de que a comunicação eficaz seja impedida. Somando-se a isso Gil (2011) remete que muitas vezes o assunto a ser comunicado pode gerar reações emocionais que prejudiquem a comunicação, dificultando a expressão daquilo que se pretende relatar. Diversas vezes essas dificuldades podem gerar um bloqueio emocional manifestados através de sentimentos como a vergonha, receio ou medo de falar ou ser mal interpretado.

Uma barreira frequentemente encontrada nas organizações refere-se às diferenças de status dos indivíduos em virtude de os seus títulos, local de trabalho, cargos, recursos disponíveis. Os maiores problemas neste caso ocorrem na comunicação que vem de baixo para cima, onde muitas vezes os subordinados relutam em expressar a sua opinião por entenderem que os seus superiores podem não se mostrarem receptivos as suas ideias, reforçando a importância de que os gestores superem diferenças de *status* entre o seu quadro de servidores e pratiquem uma comunicação eficaz (Hitt *et al.* 2007).

Além disso, Macêdo *et al.* (2012), reforça que gestores que não sabem compartilhar informações com a sua equipa de trabalho ou não respeitam a visão das demais áreas tendem a gerar um isolamento e distanciamento dos demais demonstrando uma falta de visão e liderança tão importante num processo de comunicação.

1.2.9. Canais de Comunicação

Os canais de comunicação diferem-se pela sua capacidade em transmitir informações, o que desperta o interesse em saber o porquê de as pessoas escolherem um determinado canal de comunicação. Alguns apresentam boa relação no lidar com diversos sinais ao mesmo tempo, outros facilitam um

rápido *feedback* e outros caracterizam por ser extremamente pessoais. Robbins *et al.* (2010) apresenta-nos um modelo de riqueza de informações dos canais de comunicação, aferindo a quantidade de informações que pode ser transmitida durante o exercício da comunicação.

Figura 05: Riqueza de informação dos canais de comunicação



Fonte: Robbins *et al.* (2010, p. 341)

De acordo com a figura 05, o autor elucida que o canal mais rico, ou seja, com a capacidade de oferecer o máximo de informações, são as conversas cara a cara, entretanto as mídias escritas como os boletins e relatórios são canais pouco ricos, devido a serem diretas e rotineiras. Nesta relação à escolha de um canal rico ou pobre depende da rotina da mensagem. Mensagens ambíguas e diretas podem ser transmitidas por canais mais pobres de forma eficiente, bem como mensagens não rotineiras necessitam de canais mais ricos para uma comunicação eficiente. Tendo em vista o exposto, pode-se verificar que cada vez mais os gestores de grandes organizações estão optando pela realização de reuniões com as suas equipas, demonstrando a opção por um canal mais rico.

Macêdo *et al.* (2012) elucida-nos que a comunicação face a face apesar de suas vantagens vem perdendo espaço na vida organizacional, pelas dificuldades pessoais de se manter diálogo com outras pessoas, pelo distanciamento causado pelos meios eletrônicos e ainda pela falta de diálogo

devido a falta de tempo causado pela sobrecarga de trabalho. Já para Gareth e Jennifer (2012), a comunicação face a face representa o canal mais rico de informações, pois utiliza-se da comunicação verbal e também da interpretação de sinais não verbais, além de permitir o recebimento de *feedback* instantâneo.

No que concerne à comunicação falada transmitida eletronicamente, de acordo com Gareth e Jennifer (2012) caracteriza-se pela realizada por meio de linhas telefônicas. As comunicações via telefone podem transmitir grande quantidade de informação e garantir que o entendimento da mensagem entre as partes foi alcançado tendo vista que através da resposta das perguntas pode-se obter rápido *feedback*.

Por outro lado para Gareth e Jennifer (2012), a comunicação escrita endereçada a um destinatário específico como, por exemplo, as cartas, os memorandos e os emails, devido a serem endereçados a uma determinada pessoa faz com a mesma requeira a atenção à mensagem que lhe foi encaminhada. Fortes (2003) refere-se aos memorandos como os que apresentam uma instrução breve e pontual, escrita para fornecer e confirmar ordens e cobrar resultados individualmente ou a cargos de uma organização. Relacionado ao email o referido autor diz-nos que é o canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação eletrônica.

Para Robbins *et al.* (2010) o email é um dos meios que vem apresentando uma crescente na sua utilização, devido o seu custo de transmissão ser quase nulo, haver a possibilidade do mesmo ser encaminhado a um grupo de pessoas ou ainda a um único indivíduo e também devido aos receptores poderem ler de acordo com a sua conveniência. Além do mais são de rápida escrita, edição e armazenamento. Contudo o referido autor apresenta-nos algumas desvantagens que o email pode apresentar tais como, a má interpretação da mensagem, o mesmo não é indicado para se comunicar mensagens negativas, algumas pessoas dispendem muito tempo do seu dia lendo emails o que pode vir a fazer com que deixem assuntos importantes em

segundo plano, e há também a falta de privacidade devido a frequentemente os emails serem monitorizados.

Outra forma de comunicação, a escrita impessoal, apresentada por Gareth e Jennifer (2012) como sendo a que possui o menor nível de riqueza de informações, e é utilizada para alcançar diversos receptores ao mesmo tempo, sem ser endereçadas a um receptor particular, sendo comum a utilização deste canal pelos gestores, através de boletins informativos, para transmissão de mensagens que despertem interesse dos funcionários bem como comunicar instruções, regulamentos, anunciar mudanças, ou notícias sobre os membros da organização.

Corroborando Fortes (2003), ao mencionar que os boletins informativos levam ao público uma comunicação exata que se esgota assim que é emitida. O referido autor fala-nos ainda das circulares que ocorrem quando algum tipo de correspondência é duplicado e encaminhado a várias instituições ou pessoas ao mesmo tempo possuindo as mesmas orientações. Já o mural, também chamado de quadro de avisos, é o veículo elaborado e controlado por servidores de uma instituição, sendo encontrado afixado nas paredes e utilizado de acordo com as suas expectativas de divulgação de temas, matérias ou publicações. Para Bessa (2009) os murais são canais de comunicação pelos quais as pessoas se relacionam umas com as outras mesmo não estando cara a cara, servindo como um instrumento institucional transmitindo informações a uma comunidade geral e não a uma pessoa específica.

Além das formas já mencionadas acima, Fortes (2003) traz-nos as reuniões como um canal que têm a tarefa de democratizar os relacionamentos nas organizações através de uma linguagem comum e clara possibilitando a construção de diálogos abertos e produtivos com a participação das pessoas. Estimular a participação dos envolvidos nesse canal estabelece uma maior compreensão e melhor comunicação entre os grupos e as pessoas. Já para Robbins *et al.* (2010), as videoconferências permitem a realização de reuniões com pessoas em diferentes lugares, pois a tecnologia de encaminhamento de

imagem e áudio possibilita a condução de reuniões sem a necessidade de estarem no mesmo espaço físico.

1.2.10. Meios de Comunicação

Conforme Gareth e Jennifer (2012), a comunicação pode ocorrer de forma verbal que é aquela que ocorre pela codificação de mensagens em palavras, podendo ser escrita ou falada. Ao contrário, a mesma pode ser de forma não verbal sem o uso da linguagem escrita ou falada, pois compartilha informações através de expressões faciais, linguagem corporal e estilos de vestimenta. Muitas vezes as duas formas de comunicação são utilizadas em conjunto podendo a comunicação não verbal ser utilizada para reforçar ou apoiar a comunicação verbal, como por exemplo, uma manifestação de sorriso serve de apoio a elogios de uma chefia a um subordinado por um trabalho bem feito. Sendo assim, a interação entre as duas formas de comunicação garante que se alcance um entendimento comum.

Para Hitt *et al.* (2007) para expressar os seus verdadeiros sentimentos as pessoas são mais propensas a utilizar meios não verbais, pois muitas das expressões podem mostrar se o receptor compreendeu a mensagem do emissor, bem como a maneira que se sente em relação a mensagem. Do mesmo modo Robbins *et al.* (2010) coloca-nos que sempre que nos comunicamos de forma verbal encaminhamos juntamente uma mensagem não verbal através de gestos, entonação da voz, movimento corporal.

Para a definição do meio a ser utilizado, Maximiano (2000) afirma que a organização deve levar em consideração a velocidade de resposta que o meio apresenta. Em grande parte a comunicação verbal costuma ser a preferida por ser mais rápida especialmente quando se requer velocidade na tomada de decisão, assim como, em organizações burocráticas, como em órgãos públicos, a comunicação escrita por permitir o registo e recuperação da

informação é a predominante devido à velocidade não ser o item mais importante.

Nesse sentido Hitt *et al.* (2007) relata que a utilização de meios de comunicação diferentes variam de acordo com o seu grau de riqueza, ou seja, a quantidade de informação que o meio pode transmitir. Para definição da riqueza dos meios de comunicação o referido autor menciona quatro critérios a serem observados sendo, a disponibilidade de um retorno ou resposta, o uso de inúmeras dicas, uso de uma linguagem eficaz e por fim a extensão em que a comunicação tem um foco pessoal.

Do mesmo modo Gareth e Jennifer (2012), ao referir que os administradores precisam de escolher um meio de comunicação apropriado às mensagens que encaminham, dizem que porém para essa escolha não existe o melhor meio disponível, pois é preciso considerar três fatores. O primeiro deles refere-se ao grau de riqueza de informações, que é a quantidade de informações transportadas e o grau de entendimento que o meio permite, o segundo fator refere-se ao tempo necessário para que ocorra a comunicação entre as partes, pois o tempo é valioso nas organizações e por terceiro surge o fator de escolha que é a necessidade de um registo eletrónico ou em papel, que serve para documentar se uma mensagem foi enviada ou recebida.

De acordo com Maximiano (2000), as formas de comunicação, seja escrita ou falada, vêm sofrendo várias mudanças no decurso da evolução tecnológica. Nesse sentido, o mesmo classifica os meios de comunicação em três categorias: comunicação pessoal, escrita e por meio de equipamentos, conforme quadro 01.

Quadro 01: Meios de comunicação

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS
COMUNICAÇÃO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações formais • Conferências • Reuniões • Conversação um a um • Convenções periódicas • Comemorações e cerimónias
COMUNICAÇÃO ESCRITA OU IMPRESSA	<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos • Circulares • Cartazes • Revistas e jornais internos • Sistemas de sugestões • Relatórios • Murais • Cartas
COMUNICAÇÃO POR MEIO DE EQUIPAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone fixo e móvel • Correio eletrónico • Video conferência • Internet

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 283)

Robbins *et al.* (2010), coloca que o principal meio é a comunicação oral, tendo como vantagens ser rápida e possibilitar o *feedback*, pois ao emitir uma mensagem verbal pode-se receber uma resposta em prazo curto, e ainda em caso de dúvidas do receptor através do *feedback* possibilita que o emissor esclareça a mensagem. Contudo este meio também apresenta desvantagens sendo que quando uma mensagem precisa ser transmitida a várias pessoas, possibilitando a chance de ocorrer distorções devido a um maior número de receptores.

Em outras palavras Fortes (2003) afirma que a comunicação oral proporciona a proximidade entre as pessoas, o estreitamento de relações e o intercâmbio de ideias e opiniões com o intuito de discutir e levar informações a todos os grupos da organização. Para Maximiano (2007), a comunicação oral envolve a escolha das palavras, domínio do idioma e linguagem além da

observância da entonação da voz, sendo considerado como o meio mais importante. Nesse sentido os gestores necessitam apresentar um alto nível de competência na comunicação oral para o relacionamento com os membros da sua equipa.

Por outro lado, a comunicação escrita é descrita por Macêdo *et al.* (2012) como a que engloba o registo de informações e dados através de memorandos, ofícios, emails, jornais internos, relatórios e murais. Segundo Robbins *et al.* (2010), este tipo de comunicação é tangível e verificável, pois mantêm os registos e armazenamento das mensagens, podendo ser facilmente verificadas em caso de dúvidas em relação ao conteúdo. Além disso, a comunicação escrita costuma apresentar como vantagem ser mais bem elaborada, lógica e clara, exigindo mais tempo e cuidado com as palavras, porém uma desvantagem deste meio costuma ser a ausência de um mecanismo de *feedback*. Maximiano (2007) enfatiza a importância da comunicação escrita nas organizações ocorre pela necessidade de documentação, seja através da emissão de relatórios, encaminhamento de emails, uma grande variedade de mensagens precisa ser posta no papel ou escritas em meio digital.

Maximiano (2007) releva que a comunicação oral e escrita podem ser auxiliadas pelos meios de comunicação que utilizam recursos visuais e também através da linguagem corporal. Os recursos visuais complementam a comunicação verbal, através de imagens e símbolos, sendo muito usada em apresentações, na exposição de ideias e relatórios dirigidos a uma pessoa ou grupo.

Contamos ainda com o meio de comunicação eletrónica, que para Robbins *et al.* (2010) é um meio indispensável para as organizações e esta representado pelas mensagens de texto, os blogs, emails, *software* de *networking* ou redes sociais e videoconferências. Contudo para Macêdo *et al.* (2012), este meio pode apresentar um grande problema uma vez que expostos a uma enorme quantidade de informações os servidores podem desviar o seu tempo de assuntos importantes. Porém as interações com o

meio eletrônico podem também ser benéficas, tendo vista que podem agregar ao ambiente de trabalho uma comunicação instantânea. O referido autor remete que se deve sempre estar atento as comunicações eletrônicas, para que não se perca o foco, de que esta comunicação só trará benefícios à organização se estiver ao alcance de todos os envolvidos.

1.3.CULTURA ORGANIZACIONAL

Em virtude da personalidade de cada indivíduo é possível entender porque as pessoas pensam e se comportam de maneiras diferentes; entretanto quando trabalham numa mesma organização costumam agir de modo similar, compartilhar crenças e valores (Gareth & Jennifer, 2012).

Gil (2011) afirma que abordar temas relacionados à cultura organizacional envolve um dos campos mais complexos da administração, pois envolvem muitas vezes aspectos da própria razão da existência de uma organização. Deste modo a cultura organizacional está presente em todas as organizações, através de seus valores, comportamento de seus membros, filosofia, políticas e clima organizacional.

Para Kotler e Keller (2012), nas organizações, ainda que com dificuldade, podem ser alteradas a sua estrutura e políticas; entretanto a cultura é quase que impossível de ser mudada, embora muitas vezes possa ser o fator determinante para implementar uma estratégia de sucesso.

Como descrito por Chiavenato (2014a, p. 154), a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização”. A cultura espelha a mentalidade que predomina numa organização. Nesse contexto, podemos verificar que um primeiro passo para se conhecer uma organização é conhecer a sua cultura e para fazer parte dela é necessário assimilar esta cultura.

Segundo Marras (2016), existem algumas organizações que não investem em programas de desenvolvimento e manutenção de sua cultura causando sérios danos ao ambiente, uma série de disfunções e patologias que afetam a qualidade, os resultados e a produtividade. Em organizações onde a cultura é difundida no seu dia a dia e ao longo de toda a sua estrutura percebe-se um clima mais harmonioso, menos divergências entre as pessoas e uma boa fluência da comunicação em todos os sentidos.

1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Na visão de Chiavenato (2009), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação dos participantes num referido ambiente interno da organização.

Já para Maximiano (2000), o resultado de sentimentos individuais e grupais manifestados em relação a inúmeros aspectos da vida numa organização, como salário, comportamento de colegas e chefes, instalações físicas de trabalho refletem no chamado clima organizacional. Nesse sentido, “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa a sua satisfação e motivação para o trabalho” (Maximiano 2000, p. 107).

1.5. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Para Chiavenato (2014b), a construção de uma organização deve ser realizada sobre uma sólida base de informação e comunicação, onde todos devem ter a responsabilidade de disseminar a informação, e não só apenas os responsáveis pela alta cúpula de uma organização. Cada vez mais as

organizações para transformar os colaboradores em parceiros e agentes da mudança necessitam de sistemas de informação que propiciem que gestores e colaboradores possam navegar e trabalhar de acordo com metas e objetivos. Os gestores devem enfatizar a comunicação como meio de conduzir as atividades da organização e também como ferramenta para satisfação das necessidades dos colaboradores.

De acordo com Stoner e Freeman (2010), num processo de comunicação é importante avaliar quatro fatores que se referem às informações sendo a qualidade, a oportunidade, a quantidade e a relevância. Quanto à qualidade, para os administradores, quanto mais precisa a informação, maior será a sua qualidade e maior será a segurança para a tomada de decisões. Outro fator importante decorre da oportunidade da informação que consiste em a informação estar disponível para a pessoa certa no momento certo afim de que seja executada a melhor ação. Para a tomada de decisões os administradores necessitam de informações numa quantidade suficiente, contudo frequentemente recebe mais informações do que a que podem usar sendo inundados por informações irrelevantes ou inúteis prejudicando a produtividade e provocando problemas na gestão. Por fim as informações necessitam de ter relevância e destino certo de acordo com as responsabilidades e tarefas de cada indivíduo na organização, sendo desnecessário um gestor receber informações sobre situações operacionais que poderiam ser tratadas e dirimidas em níveis de departamentos mais relevantes.

Para Paludo (2013), a informação representa o elo entre dados brutos e o conhecimento que uma informação é capaz de produzir, servindo como base para a competição no mundo atual, aliada as novas tecnologias de gestão informacional.

Gil (2011) enfatiza o fato de que enquanto os avanços tecnológicos produzem inúmeras mudanças nas organizações em decorrência de uma forte presença da globalização, a comunicação e a informação são responsáveis por uma revolução neste meio. Contudo para que esta revolução significativa das

tecnologias possibilitem informação precisa e relevante é necessária a presença inteligente de pessoas qualificadas e capazes de gerir todas essas tecnologias e equipamentos em prol de uma comunicação eficaz nas organizações, relevando a importância das pessoas como elemento primordial para efetivação dessas mudanças originadas nesse contexto de avanços tecnológicos.

1.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na atual sociedade da informação, a comunicação desempenha um papel estratégico na gestão do conhecimento, pois informação e conhecimento são cada vez mais valorizados. Sendo assim, as tecnologias de informação servem para enumerar um conjunto de recursos computacionais e tecnológicos utilizados para geração, armazenamento, processamento e difusão de informações na forma de dados, voz e imagem, elementos importantes no processo de comunicação institucional e pessoal (Paludo, 2013).

Por sua vez, as tecnologias englobam todos os aspectos da vida humana, provocam mudanças não somente no ambiente tecnológico, mas na estrutura de uma organização e nos seus recursos humanos. A informação é parte integral de toda atividade humana e a nossa existência sofre os efeitos dos avanços da tecnologia.

Nessa ótica Paludo (2013) releva alguns benefícios gerados pela tecnologia da informação para as organizações tais como, redução de custos, melhoria na qualidade e disponibilidade das informações, aumento da produtividade, ajuda aos gestores para elaboração de estratégias e auxílio na tomada de decisões, agilidade nos processos de comunicação e facilidade a circulação de informações.

De acordo com Hitt *et al.* (2007), para que as organizações se mantenham competitivas necessitam de se manter atualizadas em termos de tecnologias

de comunicação modernas que possibilitem uma comunicação mais rápida, eficaz e que ocorra de qualquer local ou distância.

Segundo Robbins *et al.* (2010), nos dias atuais temos a possibilidade de aceder a uma gama de informações que nos traz grandes benefícios, mas também algumas dificuldades no tratamento das informações, tais como a quantidade excessiva e a segurança da informação. Uma grande quantidade de informações é repassada diariamente aos funcionários através de emails, conteúdos na internet, blogs, rede sociais, telemóveis e smartphones o que faz com que boa parte do horário de trabalho seja despendido com o tratamento de informações irrelevantes e não urgentes, respondendo emails e navegando na web.

Ainda sobre o excesso de uso dos meios digitais para se comunicar constantemente Robbins *et al.* (2010) afirma que os funcionários devem procurar equilibrar a real necessidade de uma constante comunicação, pois à medida que a tecnologia da informação se tornou uma componente na vida das organizações modernas esses funcionários sentem a necessidade de estarem sempre conectados, inclusive em momentos de descanso e lazer causando a sensação de estarem de sobreaviso vinte e quatro horas por dia. Além disso, nas organizações existe uma preocupação com a segurança das informações devido ao uso intensivo da internet, perante um possível ataque de vírus e *hackers* que muitas vezes possibilitam a perda de informações. Nesse sentido é importante que as organizações adotem métodos de monitorização e vigilância dos conteúdos que circulam no ambiente organizacional, sem se tornar invasivo, consciencializando os servidores e definindo políticas de segurança de informações.

Nesse sentido Hitt *et al.* (2007), afirma que embora a utilização de novas tecnologias de comunicação tenha os seus benefícios releva-se alguns problemas como a sobrecarga de informações e envio das mesmas para um público não pretendido com conseqüências negativas não previstas.

Para Drucker (1993) citado por Paludo (2013, p. 143) “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo não é o

capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”. Nesse contexto o conhecimento é uma informação útil, que se constrói a partir das informações que se somam à ação humana.

Paludo (2013) comenta que em virtude da importância da informação e do conhecimento para as organizações, esta fez com que surgisse na gestão das instituições um novo modo de administração do conhecimento que possibilite a todos aprender, trabalhar, produzir e consumir informações e conhecimento, chamado de gestão do conhecimento. Deste modo, tanto a nível individual quanto em grupo, as organizações devem propiciar um ambiente que favoreça a criação e difusão do conhecimento.

Por fim, o autor acima enfatiza que, cabe fazer uma reflexão sobre os diferentes tipos de poder dentro da evolução humana; antigamente como primeira forma de poder eminente na sociedade atribuía-se este *status* a quem possuía um grande potencial bélico, armas e exércitos; na sequência o poder migrou para os grandes latifúndios, para obter a posse de grandes propriedades de terras; por conseguinte para as grandes corporações industriais, e recentemente quem possui grandes recursos financeiros detêm o poder; contudo estamos entrando no paradigma de que o poder está vinculado ao controlo da informação e do conhecimento, culminando na era da gestão do conhecimento.

Nesse contexto, após as abordagens do presente capítulo, podemos refletir sobre a importância da comunicação nas organizações e a sua relação no ambiente de trabalho, a sua influência nas relações interpessoais, principais problemas gerados pelas dificuldades na fluidez do processo comunicacional bem como a sua relação com a transmissão da informação de forma a atingir os objetivos e a satisfação dos envolvidos.

No próximo capítulo, serão apresentados detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados no estudo para o alcance dos objetivos propostos.

2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo serão apresentados e descritos os procedimentos metodológicos selecionados pelo investigador de forma a alcançar os objetivos definidos. Desta forma, a investigação foi estruturada de forma a ser viável a análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha (IFFar) Campus São Vicente do Sul com base na perspectiva dos servidores que trabalham na instituição e no final propor sugestões de melhoria, sendo o capítulo composto pela descrição mais abrangente do problema e a sua justificação, os seus objetivos, o tipo de estudo, local e participantes. Nesse capítulo, apresentam-se as técnicas de recolha e tratamento dos dados.

Por fim, proceder-se-á à explicitação sobre as características metodológicas da investigação.

2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS

A presente dissertação teve como problema de pesquisa o questionamento sobre como ocorre o processo de comunicação interna entre os servidores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

A opção por esta problemática baseou-se na motivação do pesquisador que é servidor na referida instituição e percebia a ocorrência de falhas na comunicação interna que ocasionava distorções na execução das atividades, dificuldades de compreensão dos procedimentos, resolução de tarefas e ainda aspectos condizentes com as relações interpessoais dos servidores no convívio diário.

2.1.1. Problema e a sua justificação

Dentro de qualquer organização a comunicação exerce papel de extrema importância, pois é através dela que as informações são fornecidas, transmitidas e resultam no atendimento de alguma solicitação, procurando informar, motivar, capacitar e integrar o seu quadro de colaboradores.

Nas organizações, é atribuída à comunicação interna o papel de instrumento capaz de estabelecer padrões culturais, e ainda de motivar os recursos humanos, integrando-os através do compartilhamento de valores, orientando as suas ações para o alcance de metas e objetivos estratégicos organizacionais.

A comunicação interna numa organização deve ser sempre valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência da mesma. Por meio da comunicação interna é possível o estabelecimento de canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção com o seu público interno e entre os servidores. Para a busca da eficiência no processo de comunicação, a alta direção da instituição necessita conhecer e acreditar no poder de comunicação interna, visando uma boa relação com os demais servidores envolvidos.

Neste estudo pretendeu-se relevar a importância da comunicação interna dentro de uma instituição de ensino do setor público, os quais necessitam da tomada de decisões mais rápidas para o andamento da prestação de serviços, identificando as falhas de comunicações existentes entre os departamentos do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, sugerindo melhorias a fim de minimizar conflitos, otimizar ações e proporcionar conhecimento das atividades institucionais.

O mestrando é servidor público do órgão estudado e percebe algumas falhas no processo de comunicação interna, evidenciados através de apontamentos como itens a serem melhorados nas avaliações internas da instituição, como por exemplo, nos relatórios da Comissão Própria de Avaliação Institucional.

Cabe relevar que a Administração do Campus reconhece e entende ser de grande valia esse estudo, pois uma das metas do seu plano gestão contempla ações para qualificar o seu processo de comunicação interno e externo.

2.1.2.Objetivos

2.1.2.1Objetivo Geral

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul com base na percepção dos servidores, propondo sugestões de melhoria.

2.1.2.2Objetivos Específicos

- Identificar os meios de comunicação utilizados pelos servidores;
- Verificar as principais dificuldades e barreiras da comunicação interna;
- Avaliar o nível de satisfação dos servidores em relação à comunicação interna;
- Propor sugestões de melhoria na comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

2.2.METODOLOGIA

O referido capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa.

2.2.1.Tipo de estudo

O presente estudo quanto à abordagem, será classificada como misto (quantitativo-qualitativo) tendo em vista que será utilizada a abordagem qualitativa para análise da percepção dos servidores e para o tratamento dos dados será desenvolvido um enfoque quantitativo para que ocorra uma análise e interpretação fidedigna dos mesmos. Tendo em vista que a utilização conjunta de ambas as abordagens permitirá um melhor tratamento das informações do que se utilizadas de forma isolada.

Em consonância com a referida ideia Malheiros (2011), refere que atualmente pesquisadores renomados têm utilizado as duas abordagens a fim de possibilitar uma maior compreensão do fenômeno estudado. Ainda nesse contexto, o referido autor exemplifica que com tal combinação o pesquisador pode levantar dados quantitativos de uma população para compreender determinada situação e a partir destas aprofundar as vivências deste grupo qualitativamente.

Ao analisar cada uma das abordagens separadamente obtemos segundo Guerra (2014) que na abordagem qualitativa, o pesquisador objetiva aprofundar a compreensão dos fenômenos a serem estudados, as ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

Do mesmo modo Richardson (2015), corrobora ao afirmar que as investigações que empregam uma metodologia qualitativa têm como objetivo analisar situações complexas ou particulares, onde procuram descrever a complexidade do problema, compreender e classificar grupos sociais, contribuir para mudanças de um determinado grupo ou nas particularidades do comportamento de indivíduos.

Diante disto no que diz respeito ao âmbito qualitativo a pesquisa visa compreender aspectos das relações humanas e administrativas que não podem ser quantificados. Por tratar-se de uma instituição de ensino de grande porte é necessário identificar atitudes, motivos, significados que ocorrem no processo de comunicação, verificando como ocorrem nos procedimentos e nas interações quotidianas os quais não são analisados apenas na óptica dos números.

Entretanto conforme mencionado acima, a pesquisa compreenderá também uma abordagem quantitativa que para Zanella (2011, p. 35) é aquela que “se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na recolha como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”.

Na visão de Richardson (2015) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na recolha quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, procurando garantir a precisão dos resultados, evitar distorções, possibilitando segurança na análise e interpretação da pesquisa.

Decorrente de um grande número de servidores que trabalham na instituição revela-se necessário o uso de uma abordagem quantitativa para que possam ser analisados e quantificados os dados a serem recolhidos na pesquisa de forma que se constitua uma visão geral de toda população. Através desta quantificação de dados generalizam-se os resultados da amostra para tratamento futuro.

Como descrito por Fonseca (2002, citado por Gerhardt & Silveira, 2009, pag. 33) “como as amostras geralmente são grandes e consideradas

representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa”.

Prosseguindo a caracterização da pesquisa, no que concerne à natureza será classificada como pesquisa aplicada, pois conforme Gil (2016) é um tipo de pesquisa que visa a obtenção de conhecimento para ser aplicado numa situação específica.

Do mesmo modo Zanella (2011) enfatiza que a mesma pode contribuir para a compreensão teórica do conhecimento, bem como com novos fatos para novas pesquisas, com a finalidade de gerar soluções para os problemas humanos.

Para o alcance dos objetivos a pesquisa será descritiva, pois pretende-se fazer uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo, através da recolha e levantamento de dados sem a interferência do pesquisador descrevendo o processo, fenômeno e situações identificadas como as pessoas os percebem.

Para Prodanov e de Freitas (2013), na pesquisa descritiva os fatos registados, analisados e interpretados ocorrem sem a interferência do pesquisador, o qual atua descrevendo as características de um determinado fenômeno ou população. Além destas visa descobrir as características, causas, a natureza e a frequência com que um fato ocorre assim como a sua relação com outros fatos.

Dessa forma a pesquisa terá este enquadramento devido ao tema, a comunicação interna, ser um assunto bastante referido e ao estudo confrontar as teorias com a descrição da visão que será obtida através da realidade existente no local a ser estudado.

Quanto aos procedimentos a serem utilizados a pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois pretende conhecer e aprofundar as características que envolvem a problemática a ser estudada, procurando compreender o como e o porquê de alguns aspectos sobre o ponto de vista dos participantes envolvidos.

Desta forma pretende-se, através do estudo de caso, analisar e recolher as informações sobre a comunicação interna no órgão a ser estudado procurando examinar um fenómeno dentro do seu contexto.

Para Yin (2001, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

2.3. LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES

2.3.1. Local de estudo

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

De acordo com a lei de sua criação, o Instituto Federal Farroupilha é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

No seu planeamento estratégico apresenta como missão Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável, como visão Ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica e como valores Ética, Solidariedade, Responsabilidade

Social e Ambiental, Comprometimento, Transparência, Respeito e Gestão Democrática.

Disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidades de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até ao nível superior e de pós-graduação lato-sensu.

Atualmente o Instituto Federal Farroupilha é composto pelas seguintes unidades administrativas: Reitoria (Santa Maria), Campus Alegrete, Campus Frederico Westphalen, Campus Jaguari, Campus Júlio de Castilhos, Campus Panambi, Campus Santa Rosa, Campus Santo Ângelo, Campus Santo Augusto, Campus São Borja, Campus São Vicente do Sul, Campus Avançado Uruguaiana, Pólos de Educação a Distância e Centros de Referência.

O Campus São Vicente do Sul, local de estudo da pesquisa, possui uma infraestrutura estabelecida sobre uma área total de 103 hectares totalizando 44.930,62 m² de área construída, sendo 50 salas de aula, 30 laboratórios didáticos e de pesquisa, 9 laboratórios de ensino, pesquisa e produção, 32 salas de trabalho docente, um anfiteatro, uma biblioteca, salas administrativas, refeitório, moradia estudantil, ginásio poliesportivo, campo de futebol, espaço cultural, uma sala de convivência destinada para os servidores e outra para os alunos.

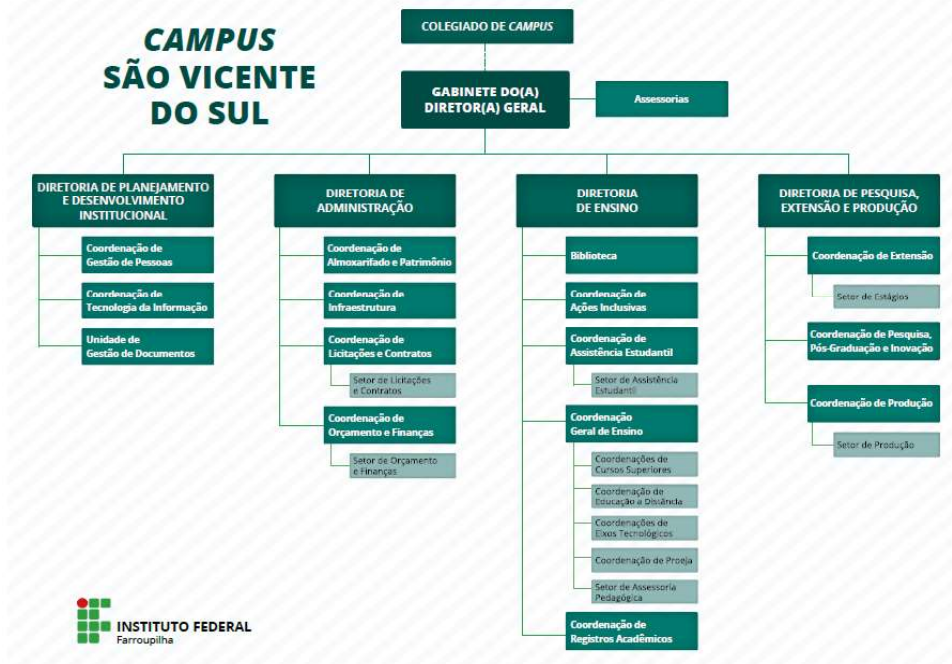
Figura 06: Estrutura do Campus São Vicente do Sul.



Fonte: Página *facebook* Instituto Federal Farroupilha

Dentro da estrutura organizacional, o Campus São Vicente do Sul local pesquisado em sua estrutura administrativa está composto pela Direção geral, Diretoria de ensino, Diretoria de administração, Diretoria de planejamento e desenvolvimento institucional, Diretoria de produção, pesquisa e extensão, que juntamente com as suas coordenações, departamentos e setores, dão suporte técnico, pedagógico e administrativo nas ações de curto, médio e longo prazo, desenvolvidas no referido Campus, conforme figura 07.

Figura 07: Organograma Campus São Vicente do Sul



Fonte: Instituto Federal Farroupilha

O Instituto Federal Farroupilha possui uma Secretaria de Comunicação, localizada na Reitoria do Instituto, situada na cidade de Santa Maria, e nos *campi* possui as Assessorias de Comunicação.

No campus São Vicente do Sul, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) está hierarquicamente vinculada ao Gabinete da Direção Geral conforme verificado na Figura 7.

Releva-se que a Secretaria de Comunicação, localizada na Reitoria do IFFar, é composta por uma equipa de profissionais de diversas áreas da comunicação, tais como jornalistas, publicitários, relações públicas, programadores visuais, diagramadores, entre outros, que tem a função de cumprir com efetividade as competências atribuídas a esta secretaria a nível institucional. Contudo, por ser uma estrutura *multicampi*, o IFFar não dispõe de uma equipa completa como a referida em todas as suas unidades, ou seja, dificilmente vai dispor de um profissional de cada uma dessas áreas em todas as suas unidades. Nesse contexto, a ASCOM do campus São Vicente do Sul possui na sua estrutura, apenas uma profissional que exerce o cargo de jornalista, tendo como objetivo o desenvolvimento das ações de comunicação do campus tendo o auxílio de alunos bolsistas para o desempenho das atribuições desta assessoria.

Nesse contexto foi apresentada a estrutura de trabalho e respectivos profissionais que desempenham funções de comunicação na instituição, sendo de destacar a pequena estrutura de trabalho da ASCOM do campus que desenvolve um papel de grande importância na comunicação organizacional, e conseqüentemente na comunicação interna que constitui a temática deste estudo.

2.3.2. Participantes

O público-alvo desta pesquisa foram os servidores Técnico-Administrativos em Educação e os Docentes do quadro funcional do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, composto atualmente por 102 técnicos administrativos em educação e 115 docentes, perfazendo um total

de 217 servidores que exercem as suas atividades na instituição distribuídos nas mais variadas atividades, setores, departamentos e direções. No decurso do prazo existente para a realização desta pesquisa visou-se alcançar um público mínimo de 140 servidores o que confere um grau de confiabilidade de 95% (noventa e cinco por cento) a pesquisa e 5% (cinco por cento) de margem de erro.

2.3.2.1 Critérios de Inclusão

Para a definição dos critérios de inclusão foi levado em consideração que a opinião de cada servidor do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul é de grande importância para a presente investigação, considerou-se viável a recolha de dados à totalidade dos servidores.

Nesse sentido, foram incluídos no estudo todos os servidores efetivos, docentes e técnicos administrativos em educação que estiveram ao serviço durante o período de tempo em que foi realizada a recolha de dados, e que consentiram em participar do estudo através da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

2.3.2.2 Critérios de Exclusão

Foram excluídos da recolha de dados os servidores que não aceitaram participar de forma voluntária no estudo, bem como os que se encontravam em período de férias, com atestado médico ou licença de qualquer natureza.

Além destes, os servidores que participaram no processo de validação dos questionários como pré-teste, foram excluídos da participação da pesquisa final.

2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS A UTILIZAR

Através do presente estudo visou-se recolher as opiniões dos participantes, tendo sido assegurada a participação do maior número de servidores possíveis, exceto os impossibilitados pelos critérios de exclusão. Para a realização da pesquisa em questão o pesquisador utilizou a aplicação de um inquérito por questionário construído pelo próprio.

2.4.1. Questionário

Para a recolha dos dados, a técnica utilizada foi um inquérito por questionário composto por questões fechadas e uma questão aberta, cuja opção se deveu ao facto de ser uma técnica de levantamento de dados que proporciona uma percepção das questões relativas à comunicação interna da instituição através de perguntas que atendem aos objetivos da pesquisa e que no final possibilitem identificar possíveis falhas, barreiras, canais, interesses e expectativas dos participantes.

Como descrito por Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de recolha de dados que objetiva pesquisar opiniões, interesses, sentimentos, situações vivenciadas, crenças, expectativas. Para que seja compreendido com clareza por quem vai responder o mesmo deve ser estruturado com uma linguagem direta e simples.

Para a recolha dos inquéritos por questionário foram encaminhados ao público-alvo por meio eletrónico com as devidas instruções, apresentação da pesquisa, termo de consentimento livre e esclarecido e prazo para preenchimento.

O presente instrumento foi elaborado pelo investigador através da ferramenta *Google Forms* tendo como base pesquisas bibliográficas em

artigos, teses e livros referentes ao tema abordado. De acordo com os objetivos do trabalho o instrumento é composto por quatro partes; a primeira é relativa à caracterização pessoal e funcional dos respondentes totalizando sete perguntas fechadas; na segunda parte são pesquisados os meios de comunicação interna utilizados na instituição, composto por três questões também fechadas; na terceira parte foram constituídas questões referentes às dificuldades e barreiras encontradas na comunicação interna possuindo treze questões e por último para se analisar a satisfação dos servidores relacionada com o processo de comunicação interna foram propostas onze questões, sendo dez de caráter fechado e uma aberta, a qual permitiu aos participantes manifestarem as suas opiniões, sugestões e críticas relacionadas com este estudo as quais não foram contempladas através das questões fechadas, conforme quadro 02.

Quadro 02: Representação do questionário

Parte 1 – Caracterização Pessoal e Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de 1 a 7; • Visou recolher informações do perfil dos participantes tais como sexo, idade, escolaridade, categoria profissional.
Parte 2 – Meios de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de 8 a 10; • Visou evidenciar quais os meios utilizados para a realização do processo de comunicação interna entre os servidores.
Parte 3 – Dificuldades e Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de 11 a 23; • Visou descobrir possíveis dificuldades e barreiras encontradas no processo de comunicação interna.
Parte 4 – Satisfação dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de 24 a 34; • Visou perceber a satisfação dos servidores em relação ao processo de comunicação interna no desempenho de suas atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Entre as vantagens deste método há a possibilidade de se alcançar um número maior de respondentes, não havendo a interferência direta do pesquisador; é um instrumento de recolha relativamente acessível, possibilita o anonimato por parte do pesquisado gerando a obtenção de respostas mais verdadeiras e seguras podendo ser respondido no momento mais oportuno.

Segundo Prodanov e de Freitas (2013), para se evitar falhas ou eventuais erros na formulação os questionários devem passar por uma etapa de pré-teste com um universo reduzido de participantes. Desta forma, releva-se que o questionário que foi utilizado nessa pesquisa passou por uma análise de pré-teste para validação com especialistas na área estudada, além de ter sido discutido e aprovado pela professora orientadora do trabalho.

2.4.2. Riscos

Conforme a Resolução Conselho Nacional de Saúde 466/12, toda a pesquisa envolvendo seres humanos envolve risco, ainda que este seja mínimo.

O ato de responder a um questionário possui riscos aos sujeitos uma vez que poderá causar constrangimentos. Para minimizar os possíveis riscos é necessário que os instrumentos de pesquisa sejam eticamente adequados e menos invasivos à privacidade dos indivíduos participantes. O participante terá total autonomia para desistência da pesquisa se por algum motivo sentir-se incomodado.

O estudo seguiu os princípios éticos da Resolução 466/12, onde estão descritas as regulamentações para pesquisas com seres humanos. O diretor geral do campus assinou o Termo de Autorização para a realização da pesquisa.

2.4.3. Benefícios

A pesquisa permitiu identificar as variáveis que parecem influenciar significativamente o processo de comunicação interna da instituição. A partir dos resultados foi possível uma visão geral sobre a comunicação, identificando pontos positivos e negativos de forma a que novas estratégias sejam realizadas pela administração da organização, visando o desenvolvimento de um trabalho produtivo e dinâmico entre todos os envolvidos.

No final da pesquisa os resultados e conclusões do estudo serão divulgados. Consideramos que um conhecimento mais aprofundado da realidade trará benefícios diretos, não apenas para o Campus, mas também, e principalmente, para a melhoria dos processos de comunicação na organização na obtenção de melhores resultados e atingimento de metas.

2.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS A UTILIZAR

Conforme Kerlinger (1980, citado por Zanella, 2011, p. 123), o processo de análise dos dados é definido como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Nesse contexto, após esta seqüência os dados são reduzidos de uma grande quantidade de dados brutos para uma forma interpretável e mensurável.

De acordo com Gil (2007), após a recolha dos dados inicia-se a etapa de análise dos dados que tem por objetivo organizar e relacionar os dados obtidos de tal forma que possibilite o fornecimento das respostas a serem investigadas, possibilitando uma interpretação mais ampla das respostas e a sua ligação aos conhecimentos já adquiridos. Para a análise estatística dos dados a mesma foi realizada com a utilização do auxílio eletrônico, mais

especificamente com a utilização de *software* estatísticos, como o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 17.0 e o *Microsoft Excel* 2007.

Em seguida Laville e Dionne (1999) afirma que após uma ordenação e organização dos dados os mesmos continuam brutos e muitas vezes não permitem chegar a uma conclusão sendo necessário realizar uma análise de conteúdo, que é uma técnica que consiste num estudo minucioso das palavras e a sua significação. Acrescenta Chizzotti (2001, citado por Zanella, 2011, p. 125), que a análise de conteúdo é

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de recolha de dados, consubstanciadas num documento. A técnica aplica-se à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento (Chizzotti, 2001, citado por Zanella, 2011, p.125).

Para Lakatos e Marconi (2011), a análise de conteúdo consiste na exploração das significações, formas e distribuições de seu conteúdo, tendo como objetivo principal a manipulação do conteúdo e expressão das mensagens, ou seja, prática a identificação das palavras emitidas e a sua significação.

Complementa Guerra (2014) ao afirmar que:

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados coletados, que visa à interpretação de material qualitativo, assegurando uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da coleta dos dados (Guerra, 2014, p. 38).

Nesse sentido, para a análise dos dados obtidos através da questão aberta do questionário foi realizada uma análise de conteúdo de forma qualitativa e para as questões fechadas do questionário uma análise estatística de forma quantitativa com auxílio do *software* SPSS versão 17.0 para realização do cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach e *Excel* 2007 que possibilitou trabalhar com distribuições de frequência, tabulações e criação de gráficos e tabelas.

2.6. CONFIABILIDADE E VALIDADE

A presente pesquisa procurou através da aplicação de um questionário recolher os dados necessários para se atingir os objetivos propostos no trabalho, devidamente elaborado levando-se em consideração também dois aspectos importantes, a sua confiabilidade e validade.

Segundo Martins (2006), a confiabilidade de um instrumento é representada pela sua coerência e determinada através da constância dos resultados. Em outras palavras, a confiabilidade refere-se ao grau em que após um instrumento tenha a sua aplicação repetida a um mesmo sujeito ou objeto produza resultados iguais.

Souza, Alexandre e Guirardello (2017), afirmam que a confiabilidade é a capacidade de se reproduzir de forma consistente um determinado resultado num mesmo tempo e espaço de forma coerente, precisa e fidedigna.

Ainda segundo os referidos autores a confiabilidade de um instrumento pode ser analisada através de três critérios, estabilidade, consistência interna e equivalência. A estabilidade refere-se ao grau em que os resultados, quando obtidos em momentos diferentes, apresentam similaridade, ou seja, quando uma pesquisa é realizada num dia e repetida alguns dias depois os resultados desejáveis devem ser similares. Quanto à equivalência é o grau de concordância entre dois ou mais avaliadores quanto aos suportes de um instrumento, sendo que quanto maior a concordância, menores os erros de medição. Por fim, a consistência interna é um critério que visa medir se todas as partes de um instrumento medem a mesma característica. Um dos instrumentos mais utilizados para avaliar a consistência interna de instrumentos é a aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach.

Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010), em 1951, Lee J. Cronbach apresentou o coeficiente alpha de Cronbach, como forma de medir a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa, através da correlação entre as respostas. Matthiensen (2011), cita a importância de se avaliar um instrumento utilizado numa pesquisa, verificando se o mesmo

consegue inferir ou medir aquilo que se propõe, sendo o coeficiente alpha de Cronbach comumente utilizado para demonstrar esta confiabilidade, onde apresenta valores que variam de 0 (zero) a 1,0 (um), ou seja, quanto mais próximo de 1,0 (um) maior a confiabilidade apresentada pelo instrumento de pesquisa.

Conforme Almeida, dos Santos e Costa (2010), existe uma escala de valores para classificar a consistência interna sendo, o valor mínimo aceitável de 0,7 (zero sete). Um valor abaixo deste índice apresenta uma consistência baixa, sendo que para um questionário ter uma consistência interna satisfatória são preferidos valores entre 0,8 (zero oito) e 0,9 (zero nove).

Desta forma, na pesquisa realizada no Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, para se verificar a satisfação dos servidores quanto à comunicação interna na instituição com a aplicação do coeficiente alpha de Cronbach para aferir a consistência interna do questionário aplicado aos inquiridos obteve-se um valor de 0,85 (zero oitenta e cinco), o que demonstra de acordo com os padrões de alpha desejados que o instrumento apresenta alto índice de confiabilidade.

De acordo com Souza *et al.* (2017), a validade de uma pesquisa refere-se à capacidade do instrumento medir exatamente aquilo o que se propõe. Corroborando com o exposto Paiva Junior, Leão e Mello (2011), ao afirmar que a validade compreende a capacidade de propiciar uma consecução fidedigna dos objetivos da pesquisa através dos métodos utilizados.

A fim de validar o instrumento utilizado na referida pesquisa, foi submetido o questionário à compreensão, olhar e a interpretação de um grupo de quatro especialistas, indivíduos com conhecimento e experiência quanto à temática pesquisada, na qual resultou em apontamentos e sugestões referentes a algumas modificações pertinentes, que após análise foram acatadas para posterior aplicação do questionário ao grupo de servidores da instituição.

Sendo assim, a presente pesquisa teve em seu desenvolvimento a preocupação de satisfazer as necessidades requeridas para se obter uma confiabilidade e validade, apresentando resultados que venham a contribuir

para melhorias e desenvolvimento de ações que venham beneficiar os servidores e a instituição estudada.

Desta forma, após apresentar o Capítulo II – Estudo Empírico desde a definição do problema e apresentação dos objetivos da investigação, bem como o caminho metodológico percorrido pela pesquisa, avança-se para a análise e discussão dos resultados obtidos que se encontram dispostos no Capítulo III considerando, a análise dos inquéritos por questionário aplicados aos servidores do IFFar Campus São Vicente do Sul.

3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no presente estudo através da aplicação de um questionário proposto para atingir os objetivos da pesquisa, visando analisar a percepção dos servidores de uma Instituição de Ensino Pública Federal Brasileira frente ao processo de comunicação interna e a sua satisfação.

Inicialmente regista-se que a pesquisa foi encaminhada para o total de 217 (duzentos e dezassete) servidores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul através do email institucional, ficando disponível para acesso durante o período de um mês. No final deste período, resultou em 144 (cento e quarenta e quatro) respondentes, ou seja, 66,36% dos servidores que trabalham na Instituição.

Desta forma, inicia-se a apresentação dos dados recolhidos bem como a sua análise e discussão dos resultados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E FUNCIONAL DOS RESPONDENTES

Em primeiro lugar descreve-se o perfil dos 144 (cento e quarenta e quatro) participantes que responderam ao questionário onde, 77 (setenta e sete) ou 53,5% são do género feminino, 66 (sessenta e seis) ou 45,8% do género masculino e apenas 1 (um) preferiu não informar o seu género. No que concerne à situação profissional 70 (setenta) respondentes são Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) e 74 (setenta e quatro) são Docentes, conforme tabela 01.

Tabela 01: Categoria Funcional

Categoria	Quantidade	Percentagem
Técnicos Administrativos	70	48,6%
Docentes	74	51,4%
Total	144	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao observarmos a tabela 01 percebe-se que a participação dos docentes na representação da pesquisa foi de 51,4%, enquanto que dos TAE's foi de 48,6%. Cabe sobressair que no total de servidores da Instituição, os Técnicos Administrativos participaram do estudo em maior número em relação à totalidade de cada categoria, uma vez que de 102 (cento e dois) TAE's possíveis respondentes 70 (setenta) participaram, ou seja, 68,63%, enquanto dos 115 (cento e quinze) docentes, 74 (setenta e quatro) participaram, ou 64,35%.

Dentro da estrutura organizacional do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul podemos evidenciar conforme as tabelas 02 e 03 a distribuição dos participantes de acordo com as direções em que os TAE'S se encontram exercendo as suas atividades e para os docentes o eixo de ensino em que trabalham.

Tabela 02: Lotação TAE'S

Diretoria	Quantidade	Percentagem
Diretoria de Administração	14	20 %
Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	10	14,3 %
Diretoria de Ensino	30	42,9 %
Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção	12	17,1 %
Gabinete da Direção	4	5,7 %
Total	70	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme os dados apresentados na tabela 02 verifica-se que a Diretoria de Ensino demonstrou a maior participação, ou seja, 42,9% dos respondentes,

devido a ser a que possui o maior número de servidores. Este valor reflete a importância de uma boa fluidez na comunicação interna entre os relacionados pois, está propensa a maior ocorrência de “ruídos e barreiras”. Porém cada direção tem um papel essencial dentro da instituição, embora possuam números menos expressivos de servidores, contém grandes quantidades de informações concentradas a serem partilhadas com os demais grupos.

Tabela 03: Lotação Docentes

Eixos de Ensino	Quantidade	Porcentagem
Comunicação e Informação	18	24,3 %
Gestão e Negócios	23	31,1 %
Produção Alimentícia	4	5,4 %
Recursos Naturais	29	39,2 %
Total	74	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Entre os docentes os mesmos encontram-se separados em quatro eixos de ensino os quais normalmente mantêm uma comunicação quase que exclusivamente apenas entre os integrantes do mesmo eixo. Na tabela 03 apresenta-se o eixo dos recursos naturais com 39,2% dos docentes devido a ser o que possui o maior número de docentes atuantes em decorrência da oferta de vários cursos relacionados a esta área.

No que diz respeito ao tempo de atuação dentro da Instituição pesquisada foi questionado aos respondentes há quantos anos os mesmos exercem as suas atividades no Campus, relevando que o Campus São Vicente do Sul tem mais de 60 (sessenta) anos de história onde vários servidores já se reformaram, alguns encontram-se em final de carreira, assim como com a expansão do ensino público federal no Brasil, a partir de 2008, onde o quadro de servidores vem sofrendo um incremento bastante significativo de pessoal, o que fica evidenciado através da pesquisa onde 80,56% dos respondentes ingressaram no serviço público há menos de 10 (dez) anos atrás, conforme mostra a tabela 04.

Tabela 04: Tempo de serviço

Anos	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1 ano	14	9,72 %
1 à 4 anos	42	29,17 %
5 à 10 anos	60	41,67 %
11 à 20 anos	10	6,94 %
21 à 30 anos	14	9,72 %
Mais de 30 anos	4	2,78 %
Total	144	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que se refere à faixa etária pode-se verificar que 27,8% dos respondentes possui entre 18 (dezoito) e 33 (trinta e três) anos o que evidencia um grupo de servidores jovens e com ingresso recente no serviço público, conforme já demonstrado na tabela anterior, atraídos por planos de carreira e estabilidade. Ainda nesse, 54,2% do quadro apresentam uma faixa etária entre 34 (trinta e quatro) à 49 (quarenta e nove) anos e 18,1% possuem 50 (cinquenta) anos ou mais encontrando-se em estágio final de sua atuação profissional, o que demonstra a tabela 05.

Tabela 05: Faixa Etária

Idade	Quantidade	Porcentagem
18 – 25 anos	4	2,8 %
26 – 33 anos	36	25 %
34 – 41 anos	40	27,8 %
42 – 49 anos	38	26,4 %
50 – 59 anos	25	17,4 %
60 anos ou mais	1	0,7 %
Total	144	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A respeito do grau de escolaridade fica evidenciado através da tabela 06, que 63,2% possuem mestrado ou doutorado e 36,8% possuem formação até o grau de especialização. Esta porcentagem elevada de servidores com mais escolaridade decorre de exigências de formação dos docentes necessárias

para se trabalhar na rede federal de ensino e ingresso na carreira. Já para os TAE'S a exigência inicial basta, para alguns cargos, possuir formação mínima de ensino médio mas, muitos já se encontram com graduação ou especialização concluídas.

Tabela 06: Grau de Escolaridade

Escolariedade	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental	0	0 %
Ensino Médio	3	2,1 %
Graduação	15	10,4 %
Especialização	35	24,3 %
Mestrado	54	37,5 %
Doutorado	37	25,7 %
Total	144	100 %

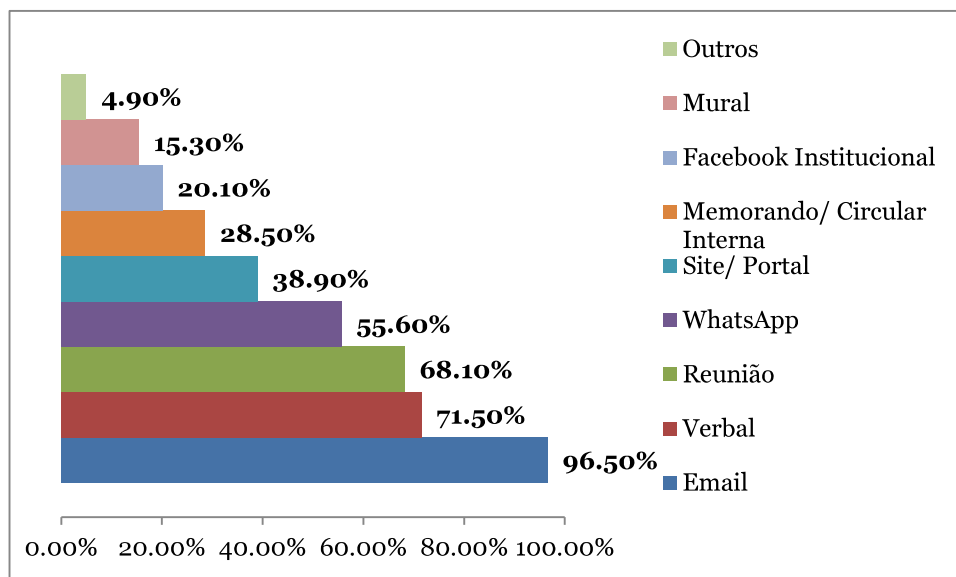
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os dados apresentados acima levam-nos a refletir que dentro da instituição em estudo encontram-se um grande número de servidores trabalhando nos mais diversos setores, direções e eixos, com níveis de conhecimentos diferentes, variações de idades e tempo de atuação na carreira o que corrobora com o estudo da comunicação interna tendo em vista a existência dessas disparidades e a necessidade de haver sincronia entre estes diversos agentes nas suas ações diárias durante a execução de suas atividades.

3.2. MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Ao questionar os servidores sobre quais os meios de comunicação interna mais utilizados no cotidiano de suas atividades profissionais, obteve-se o seguinte panorama de respostas conforme o gráfico 01.

Gráfico 01: Meios de comunicação interna utilizados para o desempenho de suas funções institucionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para aferir o meio de comunicação mais utilizado pelos servidores a respectiva pergunta possibilitava ao respondente marcar mais de uma opção caso entende-se necessário. Sendo assim, após o término, evidencia-se que o meio mais usual é o email institucional com 96,5% de preferência entre os servidores, seguido pelo meio verbal e reuniões coletivas respectivamente 71,5% e 68,1%. Ainda nesse, verifica-se uma utilização considerável de um meio em expansão na sociedade atual, o *WhatsApp*, aparecendo com 55,6% de preferência para utilização.

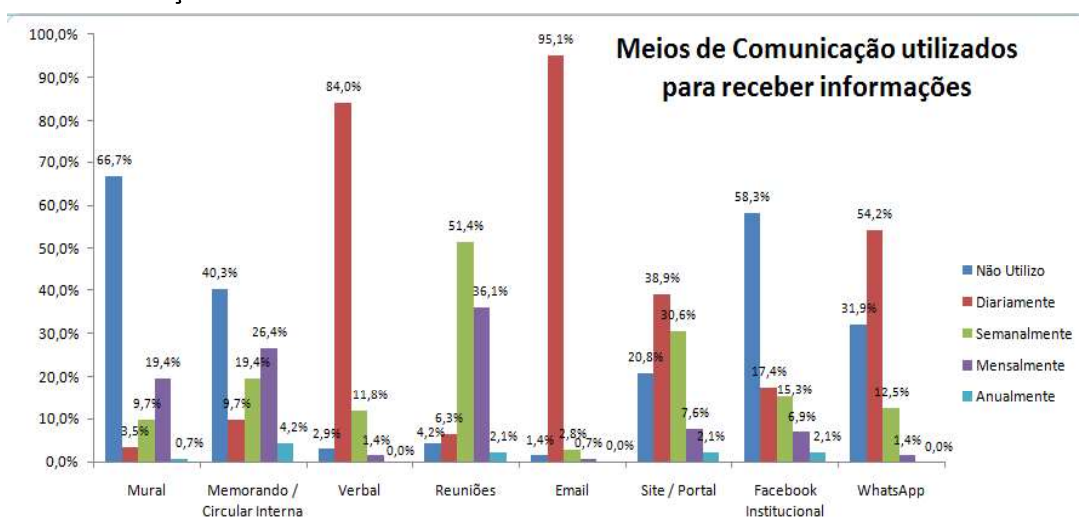
Cabe relevar que de acordo com o exposto o mural, ou seja, quadro de avisos é o meio com a menor utilização e preferência entre os servidores para a sua comunicação interna na instituição.

Segundo Maximiano (2000) para a definição do meio a ser utilizado, a organização deve ter em consideração a velocidade de resposta que o meio apresenta. Em grande parte a comunicação verbal costuma ser a preferida

por ser mais rápida especialmente quando se requer velocidade na tomada de decisão, assim como, em organizações burocráticas, como em órgãos públicos, a comunicação escrita por permitir o registo e recuperação da informação é a predominante devido à velocidade não ser o item mais importante. Madruga e Silva (2016) complementam que os diversos meios de comunicação são complementares e exercem cada um o seu papel na divulgação da comunicação interna.

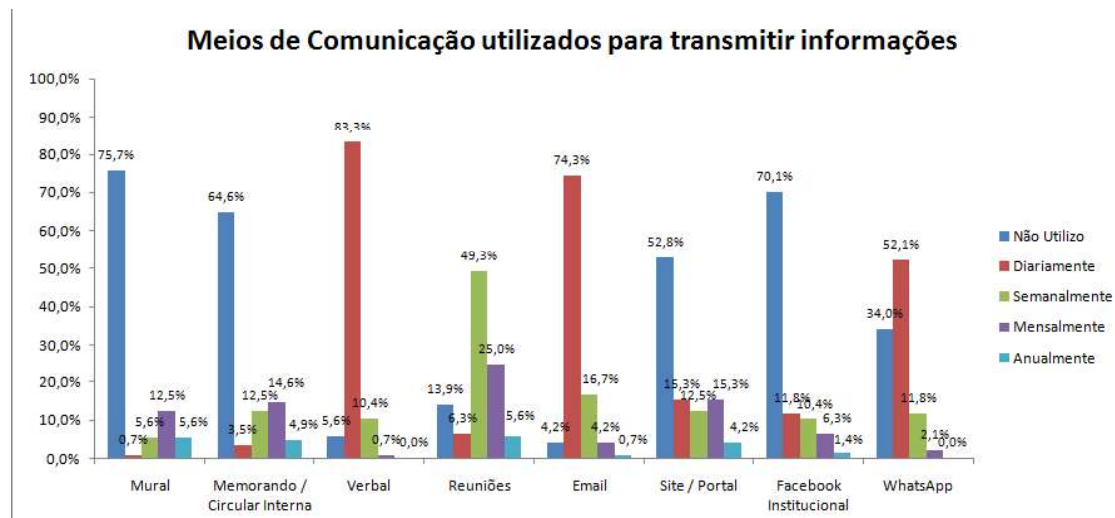
Prosseguindo com a análise dos dados, os servidores foram questionados sobre a frequência com que utilizam os diferentes meios apresentados distinguindo a sua utilização quando o mesmo envia uma informação para outro servidor e para quando recebe a informação.

Gráfico 02: Meios de comunicação interna utilizados para receber informações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 03: Meios de comunicação interna utilizados para transmitir informações.

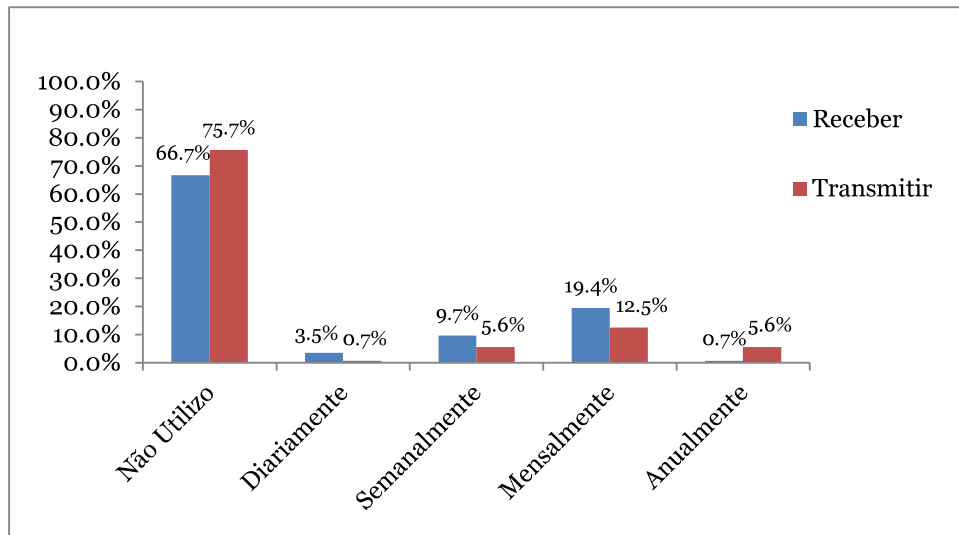


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme exposto nos gráficos 02 e 03, é possível identificar as variações de preferências distinguindo a usabilidade de cada meio de acordo com a periodicidade de seu uso, onde se constata que se encontram meios que se encontram em desuso, novas possibilidades de meios a serem melhorados e confirmações quanto à preferência de determinados meios.

Para melhor elucidar as informações apresentadas nos gráficos anteriores, segue-se para uma análise individual da utilização de cada meio de comunicação para a recepção e transmissão de informações na perspectiva dos servidores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

Gráfico 04: Utilização do mural.

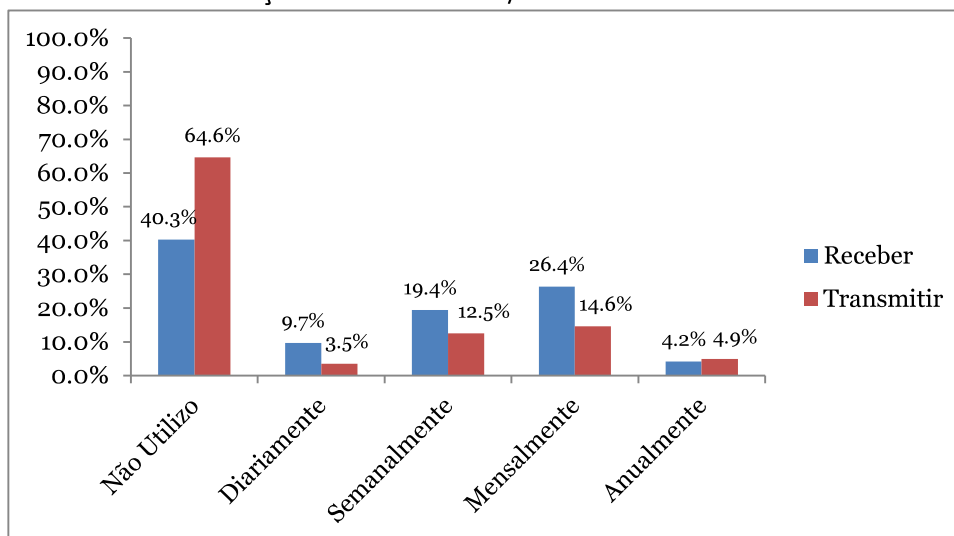


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com o gráfico 04, podemos verificar que o mural é um meio que apresenta um baixo índice de utilização, sendo o meio que se encontra em desuso entre os servidores da instituição, tanto para receber ou transmitir informações. Evidencia-se ainda que quando o mesmo é utilizado este ocorre apenas de forma mensal ainda assim por uma parcela baixa de servidores.

Um dos motivos desta baixa utilização deve-se ao uso incorreto da ferramenta, pois a mesma em grande parte é utilizada apenas para divulgação de eventos científicos, e em menor parte para conteúdos institucionais internos, como editais, instruções normativas e informações gerais para os servidores.

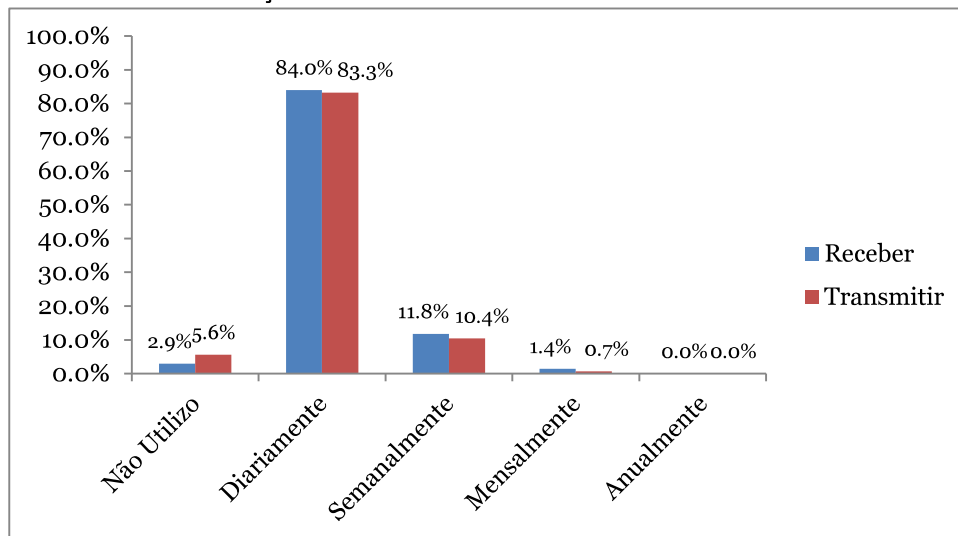
Gráfico 05: Utilização do memorando / circular interna.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto ao meio memorando / circular interna, o gráfico 05 demonstra que assim como o mural este também apresenta níveis de baixa utilização, não sendo utilizado por 40,3% dos respondentes para receber informações e 64,6% dos respondentes não o utilizam para transmitir informações. Ainda assim o meio apresenta uma pequena parcela de utilização semanal e mensal por um grupo de servidores na sua comunicação interna, pois numa instituição pública este meio ainda é utilizado pelos diretores, coordenadores e chefias para o envio de instruções, comunicações de procedimentos, agendamentos, para a solicitação de cumprimento de prazos, tarefas e relatórios, não sendo usual para maior parte dos servidores sem tais atribuições gerenciais.

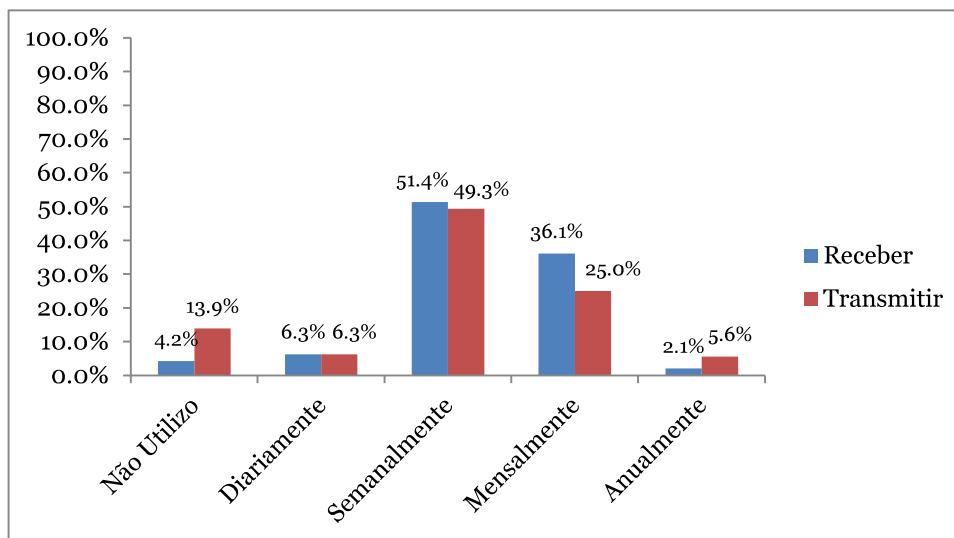
Gráfico 06: Utilização do meio verbal



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico 06 demonstra que o meio verbal é uma das formas de comunicação preferencial no tratamento de recebimento e transmissão de informações diárias pelos servidores. Para Madruga e Silva (2016) nada se compara com o diálogo face a face, ou seja, a comunicação verbal é uma importante forma de informar a organização sobre aquilo que está acontecendo pessoalmente e diariamente.

Gráfico 07: Utilização das reuniões



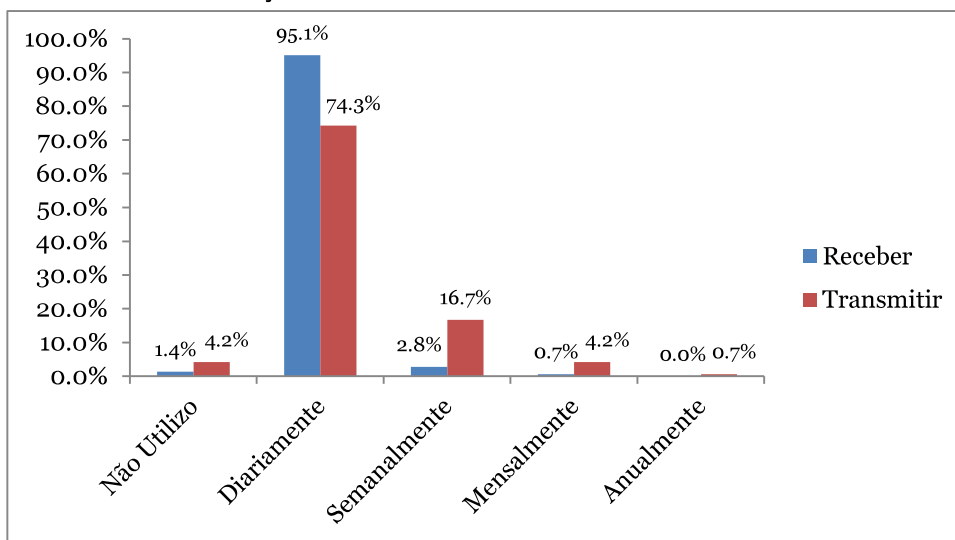
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As reuniões, conforme o gráfico 07, são preferencialmente utilizadas ou solicitadas semanalmente ou mensalmente como forma de comunicação interna. A importância deste meio evidencia-se pois semanalmente 51,4% dos servidores a utilizam para receber informações e 49,3% para transmissão. Este meio é muito utilizado pelos servidores como uma ferramenta para sanar dúvidas, encaminhar procedimentos, tarefas, instruções, esclarecer demandas tanto coletivas como individuais, e além disso conforme a sua estrutura organizacional da instituição muitas informações são pertinentes a uma direção, setor, coordenação ou a um grupo específico de servidores, o que evidencia a necessidade de realizar reuniões específicas com este público para melhor andamento das funções a serem executadas bem como em determinados momentos revela a necessidade de se realizarem reuniões gerais com todos os servidores da instituição ocorrendo preferencialmente de forma mensal.

Nesse contexto, Melo (2006) refere que as reuniões são uma das principais e mais antigas formas de comunicação das organizações, necessárias para

orientação e coordenação de atividades, além de serem um instrumento de informação que propicia a troca de ideias e experiências.

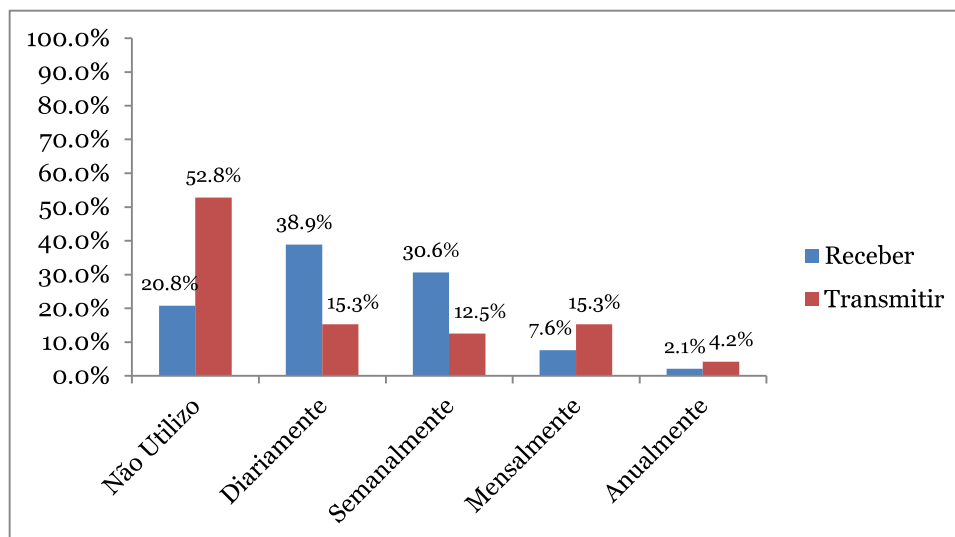
Gráfico 08: Utilização do email.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Relevando o que foi apresentado anteriormente no gráfico 01 o email foi o meio preferencial a ser utilizado pelos servidores com 96,5% de preferência. Corroborando com esta informação quando questionados sobre a utilização para recebimento e transmissão de informações confirma-se, respectivamente com 95,1% e 74,3% tal preferência deste meio de utilização diária.

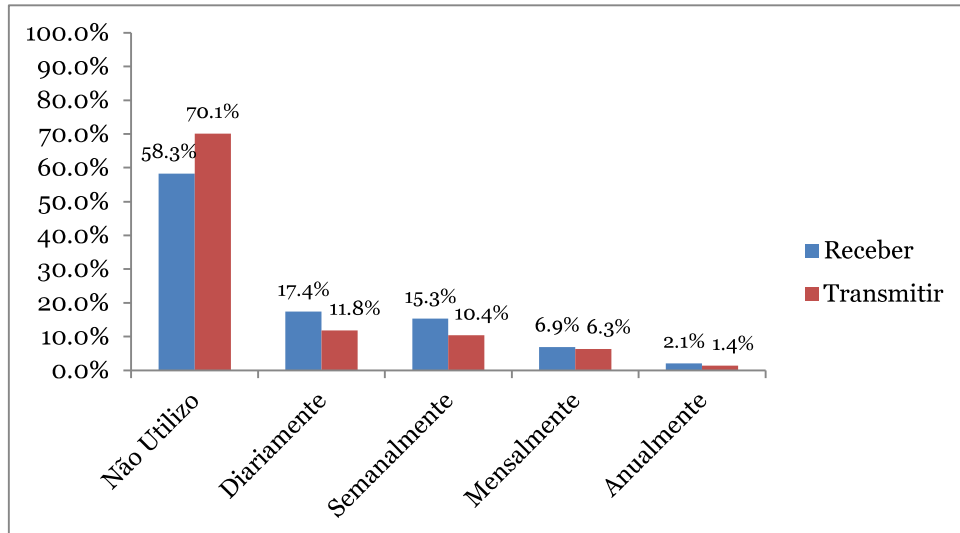
Gráfico 09: Utilização do *site* institucional



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Uma importante ferramenta de comunicação, o *site* institucional, conforme o gráfico 09 remete-nos à leitura quanto à receção e procura de informações, 20,8% dos servidores informaram não utilizar ou aceder este meio, contudo 38,9% utilizam o meio para este fim diariamente e 30,6% de forma semanal. Já para a transmissão de informações a não utilização por parte dos servidores eleva-se para 52,8%, ou seja, mais da metade dos servidores não utilizam este meio para este fim.

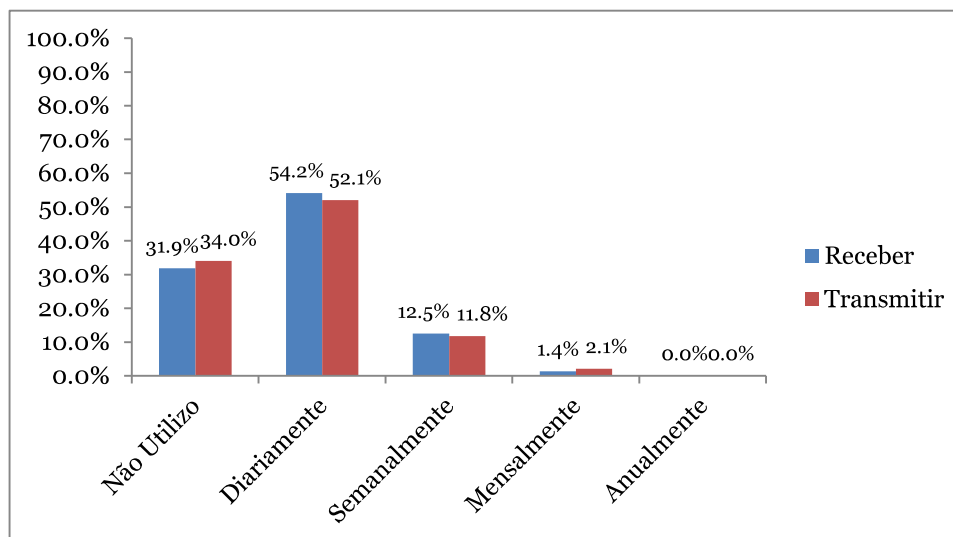
Gráfico 10: Utilização do *facebook* institucional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A instituição tem nas redes sociais uma conta no *facebook* onde alimenta com informações de eventos, palestras, editais e informações gerais. Contudo apesar de ser um meio vinculado à utilização da internet a pesquisa demonstrou que institucionalmente, como uma ferramenta de comunicação interna entre os servidores, ainda precisa de ser melhor trabalhada ou evoluída, pois a maior parte utiliza-a apenas para fins pessoais e não como forma de se comunicar durante o trabalho.

Gráfico 11: Utilização do *WhatsApp*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Finalizando as análises da utilização dos meios, o gráfico 11 apresenta o *WhatsApp* como um meio bastante utilizado diariamente pelos servidores tanto para o recebimento com 54,2%, quanto para o envio de informações com 52,1%, ou seja, mais da metade dos servidores fazem uso diário desta ferramenta virtual para se comunicar internamente. Verifica-se uma expansão deste meio em substituição a outros, principalmente pela velocidade que este meio disponibiliza para o acesso e encaminhamentos pessoais ou em grupos criados para objetivos específicos. É comum a utilização deste meio em direções, coordenações, comissões, e demais atividades institucionais.

De acordo com Kunsch (2012) observa-se um crescente aumento da frequência de utilização pelas organizações, de novas mídias e meios digitais para difundir as suas informações interna e externamente, ou seja, uma maior utilização dos meios *online* para comunicação.

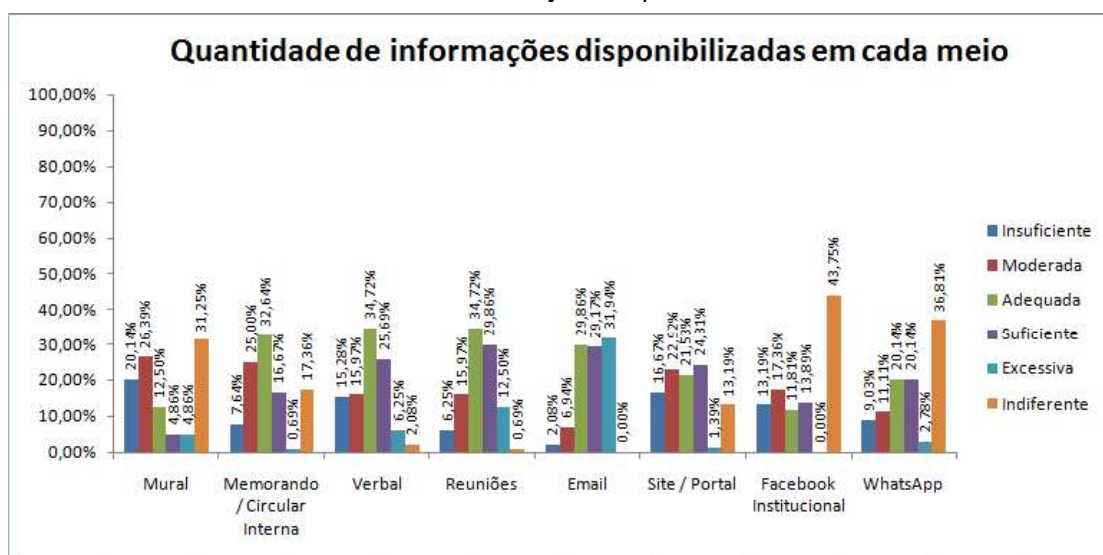
Para Pinto e Dutra (2012) embora existam diversos meios de comunicação disponibilizados internamente na instituição, e por melhores que sejam os

seus formatos, frequência e conteúdos, se o público interno não ajudar a fazer com que as informações e conhecimentos circulem, o impacto e a eficiência de cada meio será limitado, sendo que todos os níveis da organização devem ser responsáveis pela comunicação.

3.3.DIFICULDADES E BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Visando identificar as principais dificuldades e barreiras no processo comunicacional na instituição estudada, visou-se evidenciar junto aos respondentes da pesquisa tais entraves que causam prejuízos ao desenvolvimento das atividades institucionais através de falhas na comunicação entre os servidores nas suas mais diversas funções, cargos e atribuições. Como primeiro questionamento procurou-se saber a opinião dos respondentes relacionada com a quantidade de informações que são transmitidas em cada um dos meios utilizados.

Gráfico 12: Quantidade de informações disponibilizadas em cada meio



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme o gráfico 12, que nos apresenta o panorama dos meios quanto a quantidade de informações, ao analisarmos o mural temos como resultado perceptível que 31,25% dos respondentes mostrou-se indiferente à quantidade de informações que este meio disponibiliza; 26,39% classificam-no como moderado e, 20,14% como insuficiente, o que vem de encontro com a sua baixa utilização e preferência conforme já apresentado nas questões anteriores.

Ainda nesse, ao verificarmos o meio por memorando ou circular interna, os resultados apresentados demonstraram que para 32,64% dos servidores o mesmo é adequado e ainda para 25% dos mesmos é moderado. Este resultado demonstra que apesar deste meio não ser um dos preferidos quando utilizado apresenta bons resultados por ser objetivo e claro no tratamento das informações que se deseja transmitir. Releva-se que numa organização pública é um meio formal muito difundido nas solicitações entre os níveis de gestão da instituição.

No que diz respeito à utilização da comunicação verbal a pesquisa demonstra que para 34,72% dos pesquisados a quantidade de informações que fluem por esse meio apresenta-se de forma adequada e ainda para 25,69% como suficiente contudo uma parcela significativa de 31,25% atribuem a classificação de insuficiente e moderada o que demonstra que embora este meio seja um dos mais utilizados, conforme constatado anteriormente, a quantidade de informações por ele transmitida nem sempre se mostra eficaz.

Prosseguindo a análise, ao verificarmos as reuniões para uma grande maioria de servidores, cito 64,58% classificam-na como adequada ou suficiente na quantidade de informações transmitidas, porém uma parcela reduzida de 12,50% consideram como excessiva o que demonstra que devido à sua importância requer uma atenção por parte da gestão no intuito de evitar desgaste, falta de interesse e possíveis ruídos de comunicação.

Ao verificarmos o meio mais utilizado e de uso preferencial pelos servidores, ou seja, o email obtivemos que para 31,94% dos inquiridos a

quantidade de informações que por ele são transmitidas é excessiva, o que demonstra que embora seja o mais usual nem sempre o conteúdo é compreensível ou de fácil leitura e interpretação. Marchiori (2010) corrobora ao afirmar que o email tem vindo a ser muito utilizado nas organizações, sendo considerado o meio que representa solução para problemas de comunicação. Porém percebe-se que as pessoas têm sido sobrecarregadas com inúmeras informações por este meio, não possuindo tempo para processar e entender essas mensagens em excesso, resultando com que importantes iniciativas e informações valiosas não tenham validade.

Quando aferido o *site* institucional demonstrou-se não haver consenso de opiniões devido a regularidade nas respostas; ainda assim para 45,84% dos servidores este meio é adequado ou suficiente, contudo 39,59% dos mesmos o consideram insuficiente ou moderado o que demonstra que se for melhor trabalhado pode vir a tornar-se uma importante ferramenta de comunicação interna.

Quanto ao *facebook* institucional, para 43,75% dos inquiridos, a quantidade de informações disponibilizadas por este meio é classificada como indiferente, pois devido a ser um dos meios menos utilizados é um meio de comunicação que precisa de ser mais e melhor trabalhado para se tornar eficaz junto dos servidores quanto a sua utilização para fins de comunicação.

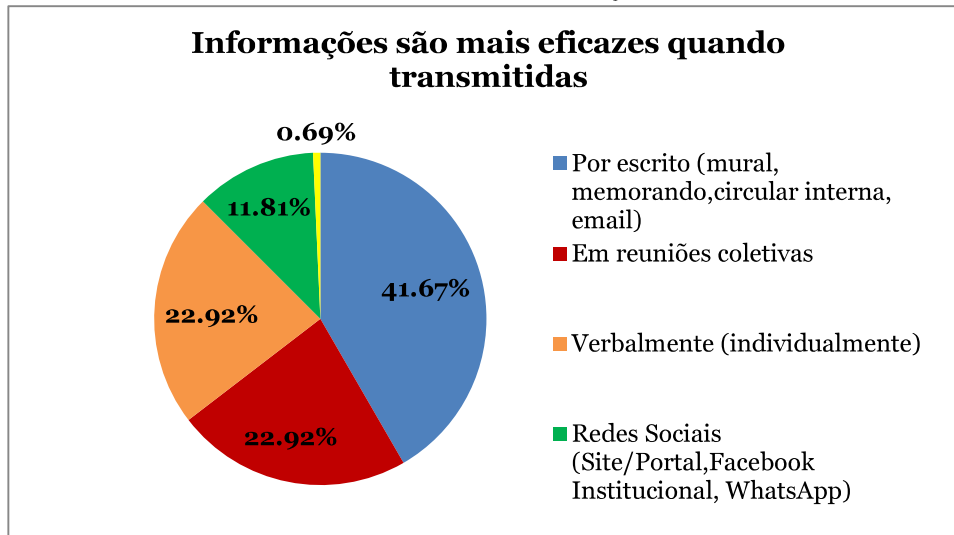
Segundo o obtido através do questionário o *WhatsApp* é um dos meios mais utilizados no processo de comunicação interna da instituição, contudo quanto à quantidade de informações veiculadas através deste meio, na opinião de 36,81% dos servidores mostram-se indiferentes. Entretanto para os usuários mais assíduos deste meio podemos afirmar que para 40,28% está em níveis adequados ou suficientes.

Após este panorama apresentado ficou evidente que embora muitos meios obtenham uma grande utilização e preferência na perspectiva dos servidores, estes ainda apresentam dificuldades quando se remete a quantidade de informações que são transmitidas, pois em quantidades excessivas podem gerar desinteresse ou acúmulo de informações e em casos de pouca ou

insuficiência dos mesmos podem ocorrer falhas, dúvidas ou distorções no real objetivo proposto.

A próxima pergunta procurou analisar a eficácia dos meios para a transmissão das informações, como se pode verificar no gráfico 13.

Gráfico 13: Eficácia na transmissão de informações



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com as respostas é possível observar que a forma escrita para 41,67% dos servidores mostra-se a mais eficaz, a qual se ratifica pela manifestação do respondente 130 *“O email fica registrada as informações, considero o mais relevante”*.

Nessa perspectiva as formas de transmissão verbal (individualmente) e através de reuniões coletivas aparecem empatadas, ambas com 22,92%, como no exposto pelo respondente 68 *“Muitas informações passadas de locutor para receptor direto são mais fáceis e aceitáveis fazendo com que o objetivo seja alcançado”* e pelo respondente 143 *“Nas reuniões pode-se tirar dúvidas, que muitas vezes ficam através dos documentos escritos”*.

Por fim, com 11,81% das respostas as redes sociais são entendidas como um meio pouco eficaz, mais adequado para a transmissão de notícias,

conforme relato do respondente 108 *“Depende das informações, por exemplo, quando avisos legais/administrativos, creio ser fundamental a notificação por escrito, porém em caso de notícia, o meio adequado são redes sociais”*.

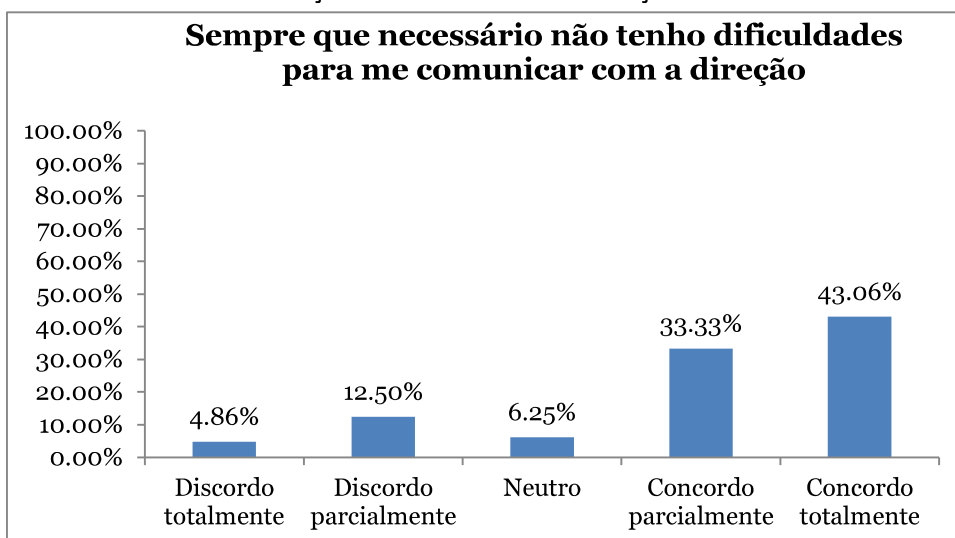
Apesar de haver uma divisão na preferência conforme mencionado acima, cabe relevar algumas manifestações que afirmam ser necessárias compreender qual o objetivo da mensagem e qual o tipo de informação a ser transmitida, sendo para isso necessária a mescla dos meios para uma perfeita comunicação.

“Penso que para cada situação existe um meio mais eficaz para transmitir a informação, pois há casos em que se deve utilizar o meio escrito, mas há situações que em reuniões (de equipes ou gerais) são suficientes” (Resposta 77).

“Em reuniões a participação é média e a verbal complementa para os que não estiveram nas reuniões; redes sociais tem muita eficiência em atingir o alvo da comunicação, mas é de confiabilidade discutível... mas creio que o ideal é o somatório de todas...” (Resposta 104).

Ainda na concepção de verificar as barreiras e dificuldades existentes no processo comunicacional interno da organização sentimos a necessidade de inquirir sobre a fluência da comunicação entre os servidores, setores distintos, entre servidores e chefias, apurar o tempo de resposta, *feedback*, entre outros conforme no gráfico seguinte.

Gráfico 14: Comunicação entre servidores e direção.

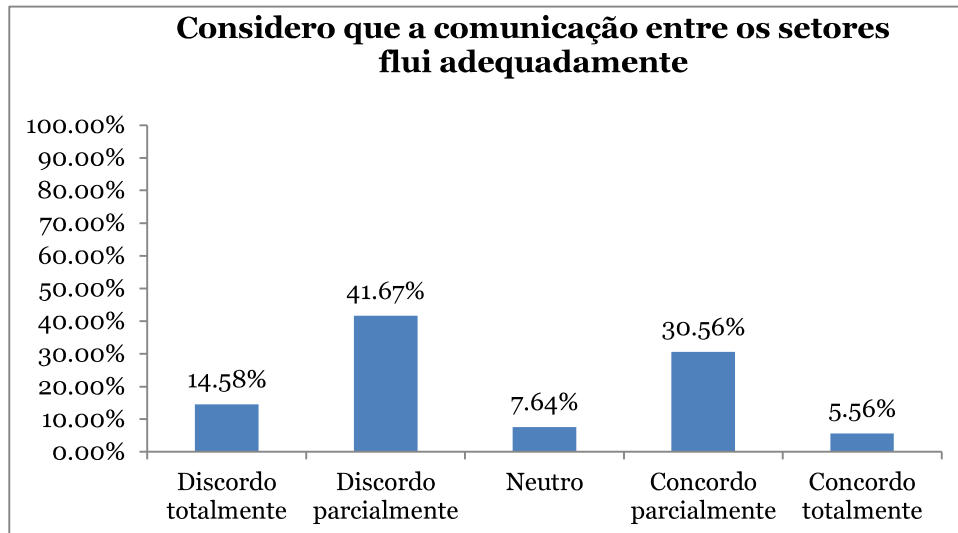


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que concerne ao acesso dos servidores com à direção geral do campus para 43,06% dos respondentes não são encontradas dificuldades de se comunicar com estes gestores, e ainda uma parcela significativa de 33,33% concorda parcialmente com essa afirmação. Podemos notar que neste quesito a equipa diretiva mostra-se acessível ao quadro de servidores para tratar e dirimir demandas, tarefas ou instruções.

Outro ponto a ser analisado é se a comunicação que ocorre entre setores flui adequadamente, e nesta afirmação 14,58% dos servidores discordam totalmente e 41,67% discordam parcialmente, totalizando 56,25% de discordância em que ocorra uma boa fluidez da comunicação entre os setores; em contrapartida 30,56% concordam parcialmente com esta afirmação, conforme dados apresentados no gráfico 15. Esta análise de discordância evidencia uma atenção pelos gestores pois possivelmente este quesito seja uma dos principais problemas encontrados no processo de comunicação interna da instituição.

Gráfico 15: Comunicação entre setores



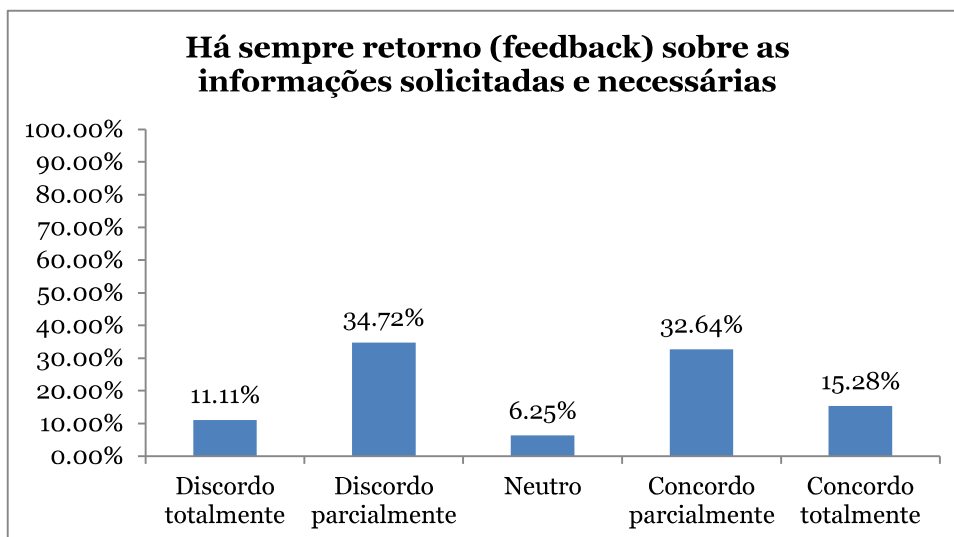
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto a afirmação “as solicitações oriundas de seu gestor permitem uma análise em tempo suficiente” exposta no questionário, 45,83% dos inqueridos concordam parcialmente demonstrando haver uma certa flexibilidade por parte dos gestores quanto ao tempo necessário pelos servidores assimilarem o solicitado.

No que se refere à existência de *feedback* sobre as informações solicitadas e necessárias não há consenso entre os respondentes, pois conforme o gráfico 16, 34,72% discordam parcialmente que ocorra tal retorno enquanto 32,64% concordam parcialmente com essa afirmação. Em todo processo comunicacional é importante que ocorra esse *feedback* pois é através dele que se obtêm confirmações de que as informações transmitidas foram recebidas e assimiladas de forma correta pela outra parte.

Medeiros (2006) afirma que com o *feedback* a comunicação é desenvolvida nos dois sentidos, sendo mais precisa e produzindo auto-confiança aos receptores da comunicação.

Gráfico 16: *Feedback*

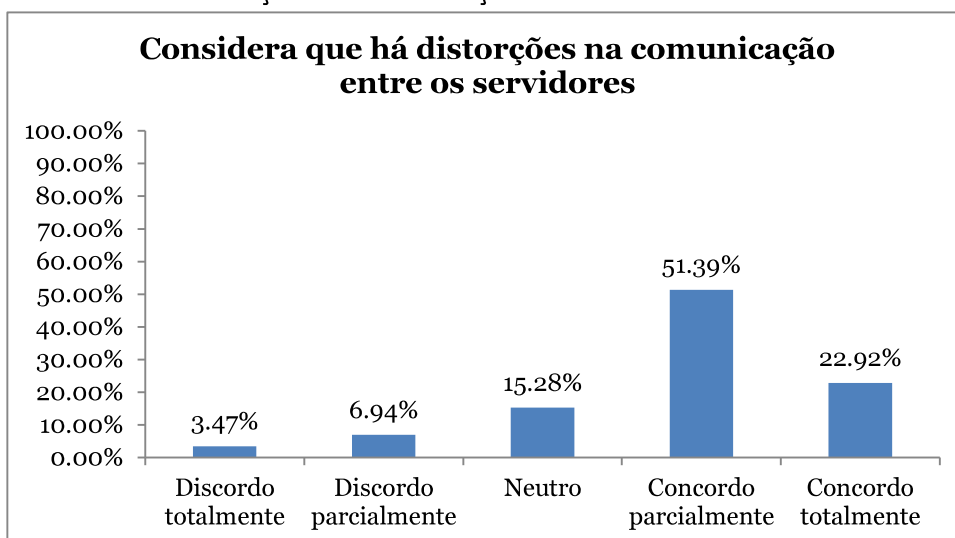


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quando analisada a afirmação “as informações que recebe são sempre receptíveis a fim de serem repassadas de maneira correta” 24,30% dos servidores reponderam que discordam que ocorra este entendimento, 54,87% concordam com a afirmação e 20,83% mostraram-se neutros. Embora a maioria dos servidores concorde com a afirmação, existe ainda uma parcela considerável que demonstra que em alguns momentos a comunicação existente apresenta bloqueios o que impede a transmissão para outros de forma clara e objetiva.

Corroborando com a afirmação acima, quando questionados sobre a existência de distorções na comunicação entre os servidores para 51,39% dos servidores concordam parcialmente e 22,92% concordam totalmente, totalizando 74,31% de nível de concordância que existem tais distorções, caracterizando a existência de ruídos que ocasionam falhas no encaminhamento e execução das atividades institucionais, conforme o gráfico 17.

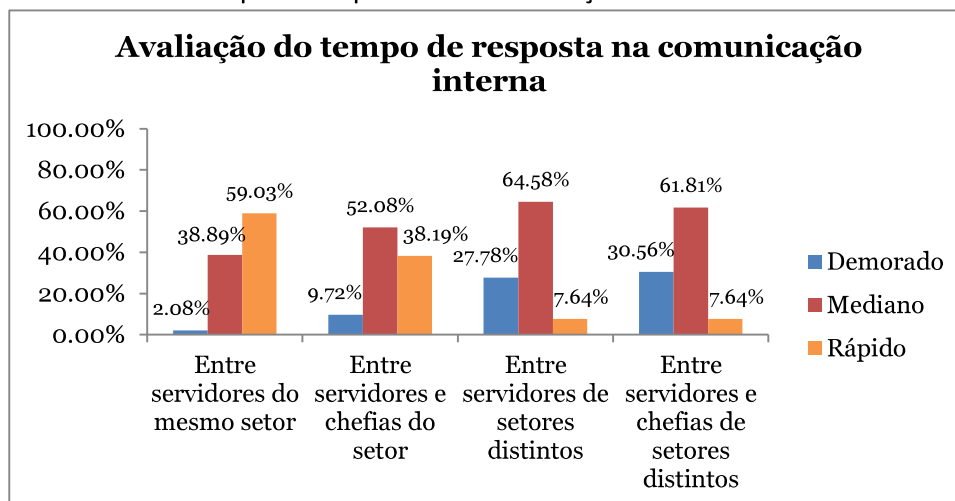
Gráfico 17: Distorções na comunicação entre servidores



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nessa perspectiva, para aprofundar essa temática é importante analisarmos a percepção dos servidores quanto ao tempo de resposta na comunicação interna na relação de trabalho diário com os colegas que trabalham na estrutura organizacional da instituição.

Gráfico 18: Tempo de resposta na comunicação interna



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

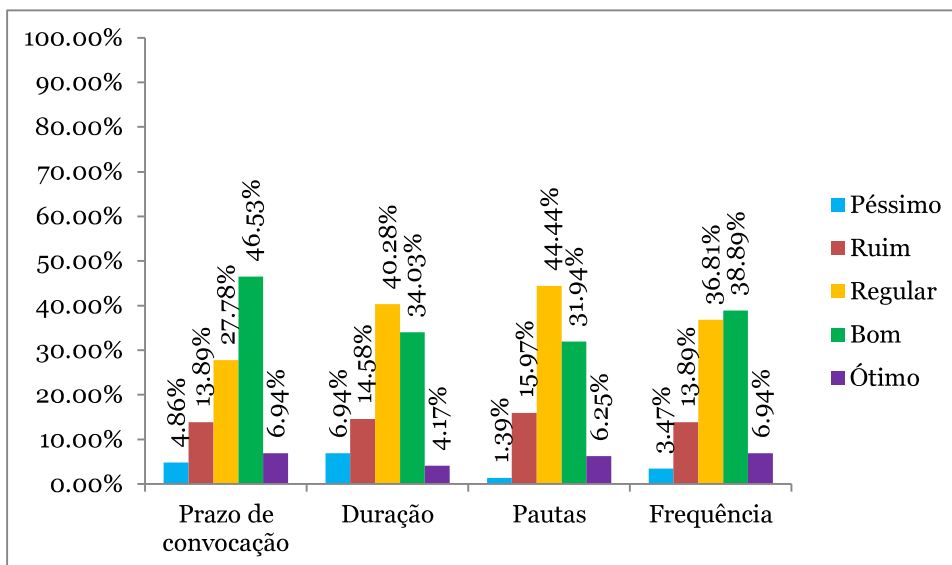
O gráfico 18 representa a interação dos servidores com os seus colegas de setor e com as suas chefias imediatas, bem como com os demais colegas e chefias de setores distintos ao seu, analisando possíveis consequências de demasiada demora no tempo de resposta ocasionando falhas na comunicação.

Sendo assim, é possível apurar que quando se trata da troca de informações com colegas de um mesmo setor, para 59,03% esta ocorre de forma rápida. Com o distanciamento hierárquico ou do local de atuação acaba por tornar-se mais lenta essa resposta, sendo classificadas como mediana pelos respondentes as relações do servidor com a sua chefia para 52,08%, entre servidores de setores distintos para 64,58% e entre o servidor e uma chefia de um setor diferente do seu local de atuação para 61,81% dos inquiridos.

Corroborando com o exposto, verifica-se que quando a comunicação ocorre dentro de um mesmo setor o tempo de resposta é classificado pelos servidores como rápido, contudo quando se englobam setores distintos esses mesmos servidores remetem que o tempo de resposta é mediano, o que fica evidente ao analisarmos o gráfico 18. A fala do respondente 31 remete-nos para uma das possíveis causas da existência dessa dificuldade de comunicação entre os setores: *“Temos setores muito diferentes, que funcionam de maneiras muito diferentes”*.

Prosseguindo apresentamos uma análise sobre as reuniões gerais que conforme anteriormente já manifestadas nessa pesquisa é um dos instrumentos preferenciais de uso pelos servidores devido a ser considerada como um dos meios mais eficazes para se transmitir informações. Nesse contexto, podemos verificar a avaliação dos inquiridos quanto a pontos-chaves na execução das reuniões.

Gráfico 19: Avaliação das reuniões



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Primeiramente quanto aos prazos de convocatória, para 46,53% dos inquiridos o mesmo é considerado bom, relevando que conforme o exposto existe prazo hábil para que os servidores possam participar evitando convocatórias com prazos curtos sem possibilidade de organização e agendamento. Contudo para 18,75% dos respondentes o prazo de convocatória é classificado como péssimo ou ruim, como no exposto pelo respondente 104

“Ainda nos falta melhorar o uso da ferramenta de agendamento de reuniões, porque por vezes temos reuniões marcadas e somos surpreendidos por reuniões superiores e até mesmo com convocação. Nada alarmante, mas que podemos e devemos aprimorar com o tempo e utilização”.

Quanto à duração e ordem de trabalhos das reuniões são classificadas respectivamente com 40,28% e 44,44% como regulares. Estes quesitos reforçam a necessidade de reuniões com falas mais objetivas, assuntos gerais mais definidos, visando torná-las claras e menos cansativas, evitando a

dispersão dos ouvintes, fato esse reforçado pelas respostas dos inqueridos 35 e 39.

“Algumas diretorias prolongam demais as suas falas (falta objetividade), tornando a reunião cansativa, e faz com que o público ouvinte não preste atenção no assunto” (inquerido 35).

“Muitas informações tratadas em reuniões gerais podem ser comunicadas de outras formas, como por exemplo, via e-mail, considerando que são meramente informativas e demandam tempo de participação em reuniões, sem necessidade” (inquerido 39).

Quanto à frequência com que ocorrem as reuniões percebe-se haver quase um empate, pois 38,89% dos respondentes classificam como bom e 36,81% como regular. Fica evidente com este panorama que para uma parcela considerável dos servidores as mesmas deveriam ocorrer em frequências que atendam as suas necessidades. Nessa pesquisa, já foi apresentada a análise que apurou como sendo de forma semanal a forma mais utilizada de reuniões pelos servidores.

3.4. SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA

Com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos servidores quanto à comunicação interna apresentam-se os principais resultados obtidos no questionário aplicado.

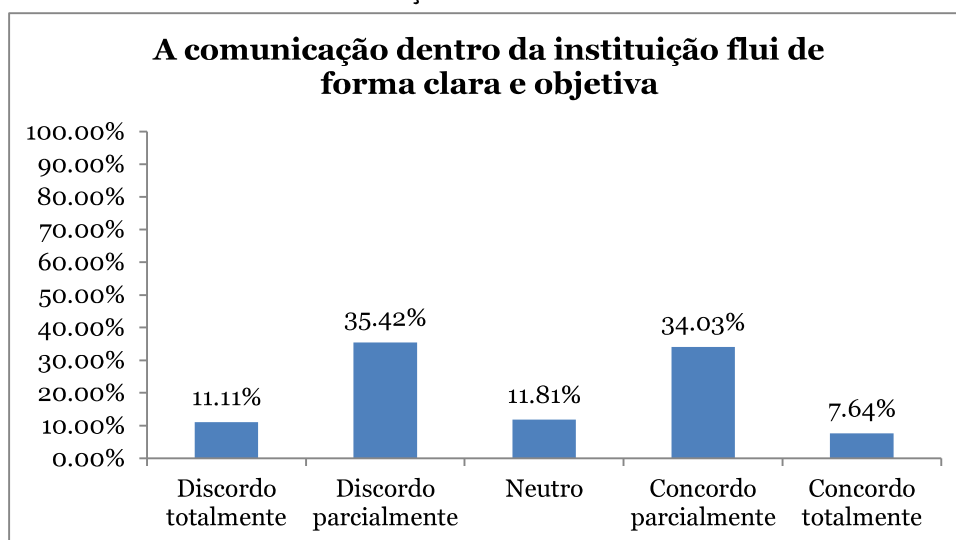
Inicialmente quanto à afirmação se as formas de comunicação interna utilizadas pela instituição contribuem positivamente para a qualidade das atividades desenvolvidas pelos servidores obteve-se a percentagem de 40,28% de concordância parcial por parte dos respondentes, contudo uma pequena parcela, 20,83%, discordam parcialmente de tal afirmação.

Seguindo a análise, quando questionados se recebem as informações relativas a eventos, reuniões, oportunidades, notícias, estas são dispostas em

tempo útil 59,03% dos respondentes manifestaram concordância, sendo 42,36% parcialmente e 16,67% total. Este resultado reforça a questão dos prazos já mencionados em análises anteriores que consideraram como bons, proporcionando aos servidores informações úteis para organizar melhor o seu tempo e planejar as atividades.

Ao analisarmos a questão se a comunicação dentro da instituição flui de forma clara e objetiva o resultado para 35,42% dos inquiridos é de discordância parcial e 11,11% de discordância total; em contrapartida 34,03% concordam parcialmente e 7,64% totalmente com tal afirmação conforme demonstra o gráfico 20. Embora a comunicação flua de maneira adequada dentro de um setor, quando analisada sobre o óptica global do campus São Vicente do Sul a mesma apresenta falhas conforme já mencionadas nas análises quanto às dificuldades e barreiras corroborando com este resultado de discordância.

Gráfico 20: Fluência da comunicação interna

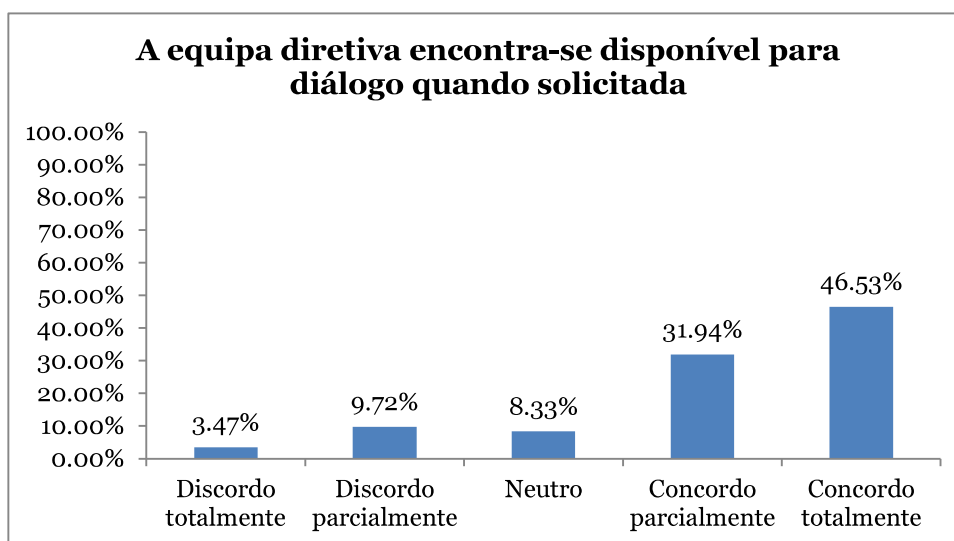


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao aferir a satisfação dos servidores em relação à equipa diretiva da instituição ao questionar sobre a afirmação se a direção mantém os

servidores informados sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas constatou-se um equilíbrio nas respostas sendo em grau de concordância para 64 (sessenta e quatro) respondentes, ou seja, 44,45% entretanto 62 (sessenta e dois) servidores ou 43,05% discordam da afirmação. Já quando se analisa se a equipa diretiva encontra-se disponível para o diálogo o grau de concordância eleva-se para 78,48%, sendo 46,53% totalmente e 31,94% parcial, conforme gráfico 21. Estes resultados demonstram que apesar de, para um grupo considerável de servidores, a direção necessitar reforçar a transmissão das atividades desenvolvidas quando solicitada está aberta ao diálogo procurando minimizar tal dificuldade na relação entre as partes.

Gráfico 21: Diálogo com a equipa diretiva

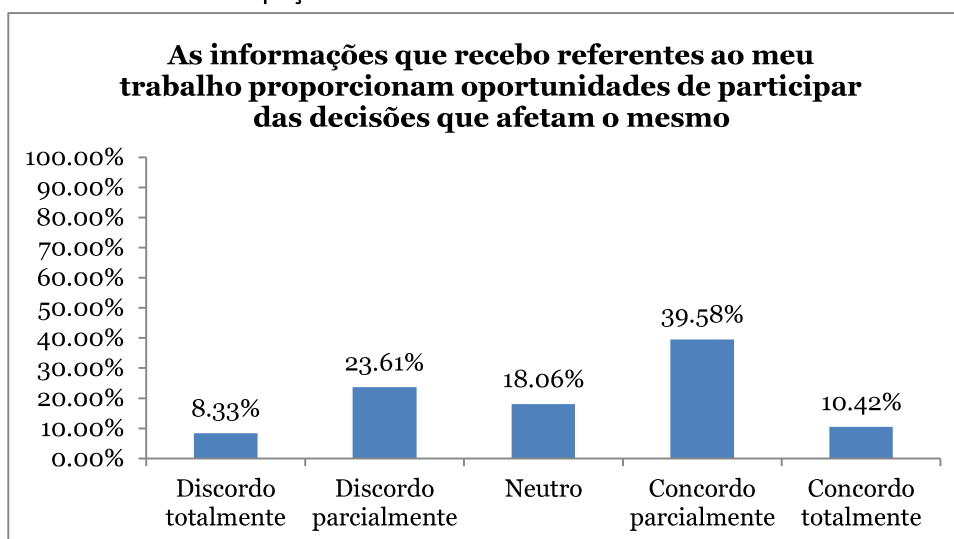


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Kunsch (2012) entende que a abertura de canais entre a direção e os servidores representam um caminho a ser desenvolvido para uma valorização das pessoas nas organizações. Pinto e Dutra (2012) complementam que os gestores devem cultivar o diálogo, a relação saudável e a transparência, compreendendo os servidores como parceiros da instituição.

Em relação à satisfação do servidor em participar da tomada de decisões pertinentes ao seu trabalho os resultados obtidos foram de 50% em grau de concordância, o que demonstra que metade dos servidores recebem informações suficientes que servem de suporte à tomada de decisões, conforme demonstra o gráfico 22.

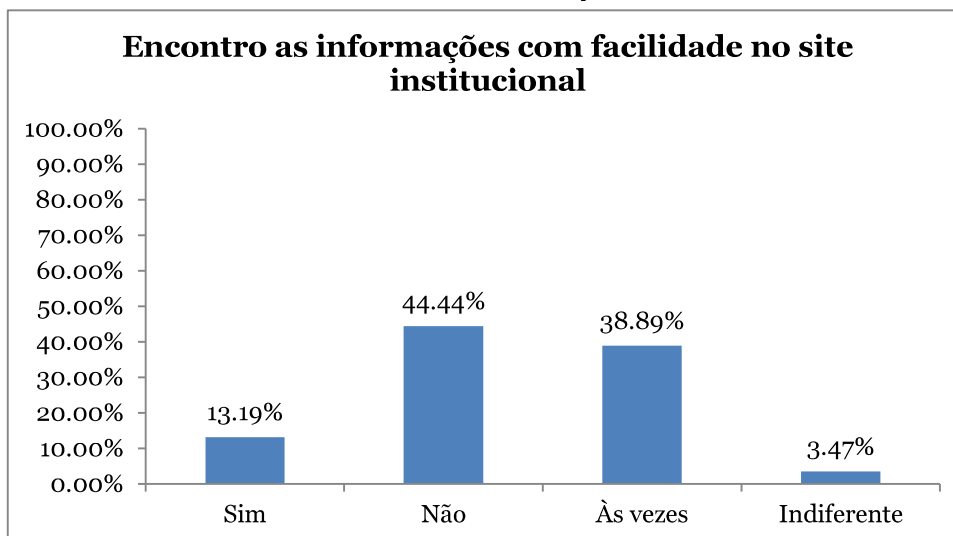
Gráfico 22: Participação na tomada de decisões



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Um meio que possibilita a reunião de várias informações concentradas num único local acessado em qualquer parte via internet, ou seja, o *site* institucional é uma ferramenta de grande valia para divulgar, realizar pesquisas e ser alimentado com informações que auxiliem com uma melhor comunicação entre os servidores. Apesar deste meio conter informações para um público externo, como alunos, pais e comunidade em geral, ao qual não foi alvo desta pesquisa, quando analisado no aspecto interno apresenta o panorama a seguir.

Gráfico 23: Facilidade de encontrar informações no *site*



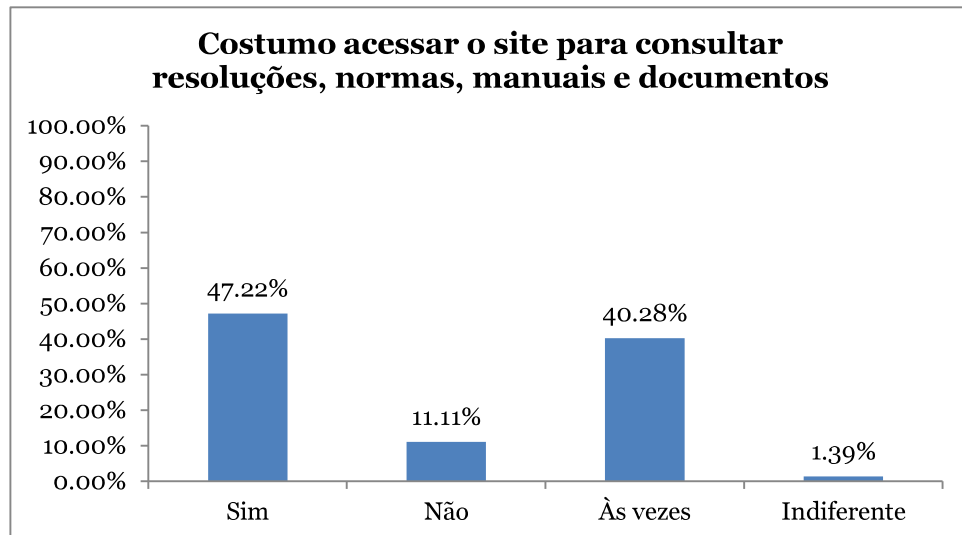
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Primeiro item a ser analisado, conforme o gráfico 23, aborda a facilidade de encontrar as informações necessárias no *site* onde 44,44% dos servidores afirmam não encontrá-las facilmente, e ainda para 38,89% dos mesmos apenas em alguns casos. Destaca-se ainda que para apenas 13,19% dos respondentes as informações são encontradas facilmente. Para elucidar o mencionado acima, apresenta-se a resposta do inquirido 130:

“Acho que o site está muito confuso, os links devem estar claros, como exemplo: quando procuro informações de cursos fico muito tempo procurando. Os documentos que procuro também fica muito difícil de encontrar. Considero que deve ser revisto o site”.

Uma das finalidades principais do *site* é de disponibilizar a consulta a resoluções, normas, manuais e documentos aos servidores na qual 47,22% dos servidores costumam aceder o *site* para aceder a essas informações enquanto que 40,28% realizam esse acesso apenas em alguns momentos e 11,11% afirmam não aceder o *site*, conforme fica evidente no gráfico 24.

Gráfico 24: Acesso as *site* institucional



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

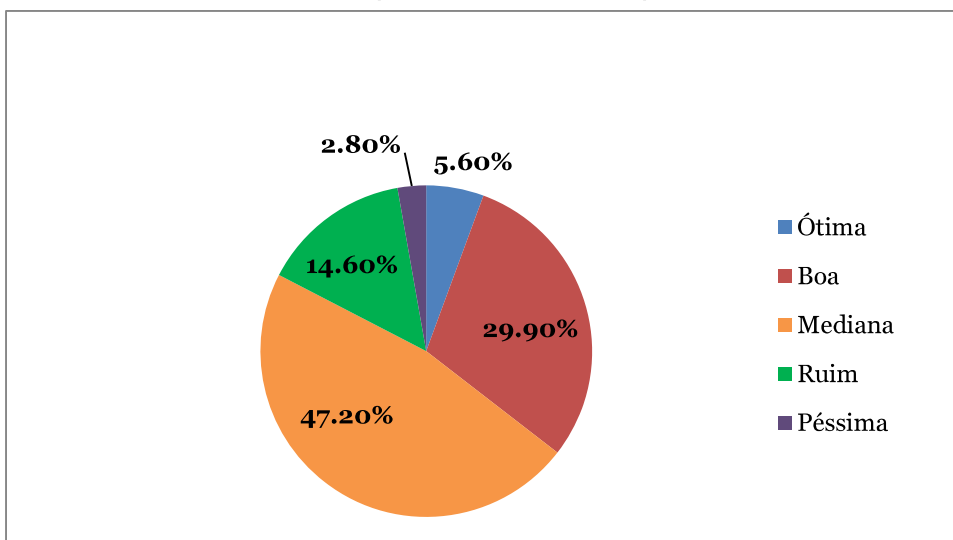
Por último, quanto ao *site* institucional em relação à linguagem para 38,19% dos servidores em determinadas situações ou conteúdos disponibilizados apresentam-se de difícil compreensão.

Tais resultados demonstram que os servidores acedem tal ferramenta para atender às necessidades de aceder a informações necessárias às suas expectativas porém, o mesmo apresenta-se como um meio complicado de realizar tais pesquisas, principalmente pelo seu *layout* e disposição de menus e *links*.

Após ser demonstrado os principais resultados das análises de todos os pontos que foram pesquisados através do questionário aplicado aos servidores sobre a comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, ainda como uma das questões mais pertinentes aos objetivos da pesquisa ao serem questionados sobre qual o grau de satisfação dos servidores quanto à comunicação interna no campus, o resultado obtido foi de que para 47,20% dos respondentes a comunicação está classificada como mediana, para 29,90% como sendo boa, para 14,60%

classificam-na como ruim e para parcelas de menor impacto como ótima para 5,60% e como péssima para 2,80%.

Gráfico 25: Grau de satisfação sobre a comunicação interna.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

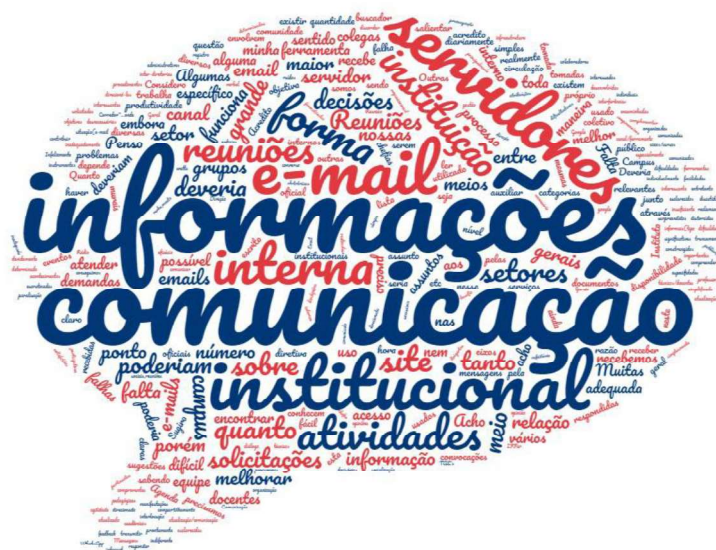
O gráfico 25 demonstra o resultado descrito anteriormente, o que evidencia que quase metade dos servidores entendem que a comunicação interna do campus é mediana, reforçando a necessidade de uma atenção por parte da direção em criar mecanismos, ações e iniciativas que atuem na melhoria deste quadro afim de que a satisfação e a fluência da comunicação interna no campus seja aperfeiçoada e qualificada.

Confome Amorim e Silva (2015), a forma com que se processa a comunicação é um aspecto que tem influência tanto no clima organizacional quanto no nível de satisfação dos servidores, sendo que quando em índices regulares demonstram que a comunicação interna necessita de ser melhorada pois, influencia no atendimento de necessidades, na resolução de dúvidas, quanto à execução de determinadas atividades além de contribuir negativamente para o desempenho organizacional.

3.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Como desfecho final do questionário foi inquirido aos respondentes através de uma questão aberta que os mesmos manifestassem de forma espontânea a sua opinião relacionada a comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, dos quais se obteve 50 (cinquenta) manifestações que resultaram na seguinte ilustração apresentada na figura 08, através de uma nuvem de palavras, e que posteriormente sofreram uma análise de conteúdo.

Figura 08: Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme a figura 08 para a organização dos resultados obtidos através das respostas, foi aplicada a técnica de nuvem de palavras desenvolvida através de um *site* de informática *WordClouds*¹ que reproduz a evidência de palavras em cores e tamanhos de acordo com as citações feitas pelos inquiridos em suas respostas.

Tendo em vista que a última questão apresentada aos respondentes no questionário caracterizava-se por um espaço onde os mesmos poderiam manifestar as suas opiniões e sugestões caso julgassem necessário de forma livre e espontânea e, considerando a mesma não ser uma questão direta sobre determinado tema da comunicação interna, a análise das sugestões e manifestações são apresentadas no quadro 03 de acordo com as suas inter-relações com o tema estudado pela incidência de manifestações.

Desta forma podemos extrair as principais colocações expostas pelos respondentes conforme quadro 03.

Quadro 03: Análise e categorização das respostas

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento entre categorias de servidores; - Falta de dinâmica e fluidez na comunicação; - Servidores não colaboram no sentido de ler, buscar e compreender as informações repassadas; 	<ul style="list-style-type: none"> Conflitos de interesses pessoais ou no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento interpessoal no trabalho
<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de integração entre servidores; - Melhoria do clima organizacional; - Práticas de socialização das atividades internas entre servidores; - Mais práticas informais para integração dos servidores; 	<ul style="list-style-type: none"> Convergência de esforços entre as categorias de servidores 	

¹ O WordClouds é um programa de livre acesso (<https://www.wordclouds.com>) utilizado para criação de nuvem de palavras pelos usuários através da Web, sendo necessário acesso a internet e um navegador atualizado.

<ul style="list-style-type: none"> - A forma de comunicação entre os setores não é clara; - <i>Feedback</i> das atividades e serviços executadas; - Comunicação oral e aberta pelas chefias; - Falta de retorno das solicitações; - Falta meio para sugestões e críticas; 	Relacionamento entre servidores e chefias	
<ul style="list-style-type: none"> - Ampla estrutura e dimensão do campus; - Elevado número de servidores; - Rádio corredor onde as informações são distorcidas; - Falha na comunicação entre setores; - Repasse de informações claras a toda comunidade interna é um grande desafio; 	Estrutura física e quadro de servidores do campus	Pontos de dificuldades na fluência da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> - Acesso ao <i>site</i> de forma mais fácil, difícil busca de informações; - <i>Site</i> não é atualizado; - Email é o mais utilizado, porém insuficiente; - Uso excessivo do email; - Deve haver melhorias significativas no <i>site</i> institucional; - Falta de instrução para adquirir materiais e serviços; - Não há um canal satisfatório de comunicação; - Existem muitas falhas na comunicação interna; - Dificuldades de realização das atividades por falta de informações; - Pautas de reuniões não são atendidas; 	Utilização dos meios	
<ul style="list-style-type: none"> - Prazos maiores para convocatórias e reuniões; - Utilização do email com regras de conduta; - Mais reuniões setoriais; - Melhorar o processo de participação dos servidores nas decisões; - A comunicação interna poderia ser melhorada; - Atividades realizadas no campus devem ser melhor organizadas e divulgadas; 	Aperfeiçoamento dos processos comunicacionais internos	Procura pela melhoria da comunicação interna
<ul style="list-style-type: none"> - Uso do <i>WhatsApp</i> é a forma mais efetiva de comunicação no setor; - Incluir e atender servidores que não utilizam o email; 	Utilização aprimorada dos meios de comunicação	

<ul style="list-style-type: none"> - Melhor uso das ferramentas comunicacionais já existentes; - Ação positiva foi a agenda de reuniões no Google agenda; - Reuniões gerais são uma boa forma de atualização/comunicação; 		
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma central de informações; - Mural eletrônico; - Caixa de sugestões junto à direção geral; - Sugestão de novos meios de comunicação; - Busca pela eficácia da comunicação; 	Propostas a serem desenvolvidas	
<ul style="list-style-type: none"> - Há esforço institucional em comunicar; - Equipe de gestão trabalha para uma boa comunicação; - Os meios de comunicação do campus são bons para a finalidade que são usados; - A comunicação é excelente; - A comunicação interna é boa, sem maiores problemas; 	Aspectos positivos da comunicação interna	Satisfação institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Após a leitura minuciosa das respostas e manifestações apresentadas na referida questão, coube extrair as principais opiniões dos inquiridos que foram dispostas primeiramente em categorias iniciais. Através da análise destas categorias ficou evidenciada uma série de situações encontradas no cotidiano pelos servidores e que afetam positivamente ou negativamente a comunicação interna no campus.

Prosseguindo com as análises e com o intuito de classificar as principais respostas das categorias iniciais, de acordo com a incidência e interpretação das manifestações, foi possível criar novas categorias classificadas como intermediárias, as quais surgiram do agrupamento das respostas de acordo com a sua correlação ao tema estudado, sendo dispostas como os conflitos de interesses pessoais ou no trabalho; a convergência de esforços entre as categorias de servidores; o relacionamento entre servidores e chefias; estrutura física e quadro de servidores do campus; a utilização dos meios; o aperfeiçoamento dos processos comunicacionais internos; a utilização

aprimorada dos meios de comunicação; aspectos positivos da comunicação interna e propostas a serem desenvolvidas.

Afim de sintetizar tais categoriais elucidadas até o momento e através da análise do conteúdo manifesto pelos respondentes na questão aberta do questionário, como desfecho resultou na formulação de quatro categorias finais que relacionam tais respostas com os objetivos da presente pesquisa e que serão detalhadas a seguir.

- Relacionamento interpessoal no trabalho: a presente categoria evidencia a importância de um bom relacionamento entre os servidores no seu ambiente de trabalho, a fim de que conflitos sejam minimizados e esforços coletivos sejam realizados na execução das atividades. As respostas desta categoria trazem à tona aspectos que prejudicam a comunicação interna na instituição como por exemplo, a relação conflituosa entre os servidores técnicos administrativos e os docentes, servidores e as suas chefias e a acomodação de alguns servidores no sentido de buscar e compreender informações. Desta forma, a integração das categorias, *feedback* das atividades e uma maior colaboração dos servidores resultará num melhor clima organizacional e conseqüentemente uma melhor fluidez da comunicação.

Para explicar tal categoria assumimos como exemplo a intervenção do respondente 108 que evidencia tais colocações:

“Creio que o próprio ambiente, com setores distantes, sala de professores separadas por blocos e áreas e a relação indiferente entre as categorias (técnicos/docentes) são fatores dificultadores de uma fluência adequada. A comunicação sobre avisos e procedimentos administrativos deve ser mais objetiva, pode ser por escrito. Reuniões gerais somente com o repasse de informações são desnecessárias e ocasionam perda de produtividade. Os encontros devem primar por trocas de opiniões e trabalho coletivo, caso contrário, não tem razão de existir. O clima organizacional, sob o ponto de vista das relações humanas, é frio, muitas pessoas não se conhecem, praticas participativas pedagógicas por exemplo, no início de cada semestre, poderiam

auxiliar nesse processo, inclusive integrando técnicos e docentes. Reuniões em grupos pequenos, por eixos, tem mais produtividade e trabalho do que em grandes grupos. Práticas de socialização das atividades internas no final de cada ano, entre categorias e eixos poderiam auxiliar no processo de cooperação e integração [...]”.

Nesse sentido Kunsch (2003), afirma que a comunicação interna deve promover a interação entre os servidores do órgão público, estimulando o convívio nas relações de trabalho e além desses promover uma interação entre o serviço público e a sociedade. No que concerne à relação conflituosa entre servidores Alves M. (2017) refere que o surgimento de conflitos entre funcionários, departamentos e chefias são motivados por uma comunicação interna ineficiente, sendo que a implementação de um planejamento das ações de comunicação pode colaborar para a solução desses problemas além de contribuir para o desenvolvimento da instituição. Portanto criar estratégias que possibilitem a implementação de um sistema de comunicação eficaz acabam por propiciar um relacionamento harmônico entre os servidores, a melhoria na distribuição das informações entre os setores, resultando num desenvolvimento das pessoas e a melhoria na execução das atividades.

- Pontos de dificuldades na fluidez da comunicação: esta categoria relaciona os principais pontos a serem trabalhados na comunicação interna da instituição pois, conforme exposto devido à sua grande estrutura física e organizacional é natural que existam dificuldades e barreiras neste processo. Nesse contexto, o campus possui um elevado quadro de servidores atuando nas suas mais variadas funções, cargos e setores, o que resulta em distorções de informações na utilização de alguns meios de comunicação. Estes meios, em especial o *site* e o email institucional, foram os que apresentaram maior número de relatos negativos quanto a sua eficiência que somados aos outros meios disponíveis acabam por em grande parte tornarem-se insuficientes na transmissão e compartilhamento de informações corroborando para o surgimento de ruídos e falhas na comunicação.

Para ilustrar tal categoria, o relato abaixo do respondente 13 demonstra o contexto de dificuldades: *“Há grande dificuldade de comunicação neste campus, talvez devido ao grande número de servidores, diversos setores e dimensão do campus. Mas acredito que já existem algumas ferramentas pra melhorar a situação (e-mail, redes sociais, reuniões, etc...) que podem ser melhor utilizadas para facilitar a comunicação interna”*.

Já quanto à dificuldade de utilização de determinados meios fica evidente na resposta do inquirido 31: *“Acho que o e-mail institucional é um bom canal de comunicação, porém, nem todos os servidores acessam o e-mail e isso prejudica a comunicação interna. Quanto ao site institucional acho muito difícil encontrar as informações, tanto para os servidores quanto para o público externo”*.

Nessa perspectiva Alves M. (2017), afirma que para se evitar o surgimento de ruídos é importante a execução de um processo de trocas de informações e ideias que torne o ambiente de trabalho mais agradável, contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

Para Michel, Michel e Porciúncula (2013) a comunicação interna desenvolvida pelos murais, memorandos, portarias e instruções, constituídas como eixo principal de transmissão do trabalho rotineiro vêm sofrendo com a influência dos meios digitais que simultaneamente ampliam as possibilidades comunicacionais e alteram formatos e frequência dos meios mais antigos. Ainda neste contexto, apesar das novas possibilidades oriundas das tecnologias, as mesmas acabam por gerar alguns obstáculos na comunicação ao apenas transportar velhas práticas para os novos meios sem planejar esta adequação no público interno da organização.

Hedler, Silva, Alonso, Campos e Carmo (2015) consideram que a comunicação pode sofrer prejuízos de acordo com o tamanho da organização e o seu quadro hierárquico, em termos de direções, setores, número de servidores, pois essa complexidade afeta os fluxos, processos e normas a serem seguidos. Corroborando Marchiori (2010) ao relatar que em estudos realizados em grandes corporações para a maioria dos funcionários a

dimensão da organização as torna menos ágeis, contribuindo para um distanciamento entre as percepções dos gestores e a dos servidores sobre a funcionalidade e saúde organizacional.

- Procura pela melhoria da comunicação interna: no intuito de maximizar o processo comunicacional na unidade institucional foram apresentadas manifestações e sugestões que procuram desenvolver e aperfeiçoar tais processos através do uso adequado dos meios de comunicação existentes, aliados a espaços onde sugestões e críticas venham a colaborar para uma melhor fluidez das informações transmitidas atingindo os seus objetivos propostos.

Em relação a categoria acima o respondente 68 refere que *“Os meios de comunicação do campus são bons para a finalidade que são usados, poderia existir um meio de comunicação não formal/ou oficial para uso interno dos servidores para assuntos diversos [...], pois alguns meios oficiais são usados para este uso sendo desviado de seu proposito”*.

De acordo com Marchiori (2010), uma organização passa a ser revelada quando se considera o conjunto entre a sua estrutura e os seus processos. Nas organizações públicas caracterizadas por estruturas hierárquicas complexas, burocráticas e especializadas desenvolvem-se processos com um ênfase mais mecanicista e com um alto grau de formalidade. Nessa perspectiva o referido autor menciona que a comunicação é uma ferramenta que visa melhorar os processos internos de uma organização e com isso pode até mesmo modificar estruturas e comportamentos além de agregar conhecimento para as pessoas e conseqüentemente uma evolução da organização.

- Satisfação institucional: nesta categoria encontram-se agrupados os relatos positivos na visão de alguns servidores que entendem não haver maiores problemas no processo de comunicação interna na instituição, onde afirmam que os meios existentes são suficientes, que existe esforço institucional dos servidores e equipa diretiva em comunicar-se adequadamente sem maiores problemas.

Nesse sentido as falas dos respondentes 52 “*Considero que a equipa de gestão trabalha para uma boa comunicação [...]*” e do respondente 91 “*A comunicação é excelente*” demonstram a opinião de uma parcela de servidores que estão satisfeitos com a comunicação interna e as ações da gestão.

De fato em toda organização, por parte da gestão, deve haver a preocupação em não apenas transmitir informações, mas sobretudo estabelecer uma comunicação que vise o alcance de uma maior satisfação entre os servidores e a organização. Alves P. (2017) refere que o desenvolvimento de uma forma mais competente de comunicação propicia uma maior satisfação da organização e por consequência uma maior produtividade dos servidores e o alcance dos objetivos propostos.

Para Amorim e Silva (2015) conhecer o grau de satisfação dos servidores representa um importante momento crítico para os gestores, no exercício de acompanhar a percepção dos servidores e avaliar as suas expectativas em toda a organização. Em consonância Stefano, Koszalgá e Zapien (2014) afirmam que as organizações necessitam de observar o nível de satisfação dos seus servidores no desempenho das atividades a fim de avaliar o espaço de atuação e remover barreiras em benefício de um melhor desempenho da organização.

Após apresentar as quatro categorias finais acima, vislumbra-se que embora existam dificuldades e peculiaridades no processo de comunicação interna essas podem ser dirimidas ou minimizadas pela ação das pessoas que fazem parte deste processo, onde através de uma maior integração destas e consequente maior aproximação dos servidores resultará na melhoria do uso e aperfeiçoamento dos meios de comunicação existentes, diminuindo a incidência de conflitos e barreiras que interferem na troca de informações e na busca da satisfação.

3.6. PROPOSTAS E SUGESTÕES

Após análise dos resultados obtidos na pesquisa e procurando atender a um dos objetivos propostos no presente trabalho é possível elaborar propostas e sugestões de melhorias na comunicação interna organizacional do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul que possibilitem o aperfeiçoamento do processo e melhorar a satisfação dos servidores.

Desta forma, apresentam-se algumas sugestões de melhoria:

- **Aperfeiçoamento da ferramenta mural (quadro de avisos):** Conforme verificado na pesquisa esta ferramenta apresentou baixos índices de utilização pelos servidores; apesar disso a mesma deve ser melhorada pois abrange um público que não costuma aceder os meios digitais, como por exemplo o email. Embora uma parcela reduzida de servidores tenham este comportamento o mural é a ferramenta que possibilita atingir esse público que trabalha e faz parte da instituição. Este aperfeiçoamento pode ser alcançado através da colocação dos murais em pontos estratégicos onde ocorra maior circulação dos servidores, melhorando a sua apresentação visual para se tornar mais atrativo, onde venha a constar datas de reuniões, capacitações, editais, mudanças organizacionais, andamento de processos, entre outras informações importantes. Para isso é primordial que essas informações dispostas sejam constantemente atualizadas com delegação desta atribuição num servidor ou setor responsável. Outra alternativa nesta linha seria a criação de um mural eletrônico, considerando o campus possuir uma excelente estrutura de tecnologia da informação que pode desenvolver este recurso, podendo ser utilizado paralelo ao mural convencional ou em alguns pontos substituí-lo.

- **Criar um boletim informativo mensal do Campus:** Esta proposta visa criar uma informação de circulação mensal de uso interno para a veiculação de informações do campus a fim de levar aos servidores conhecimento das ações internas desenvolvidas, projetos, eventos, alterações de legislação pertinentes as categorias funcionais, mudanças organizacionais,

demonstrativos financeiros e orçamentários, andamento de processos licitatórios, bem como assuntos referentes à qualidade de vida, lazer e saúde dos servidores. Esta informação poderá ser disponibilizada de forma impressa em locais estratégicos e ainda encaminhado por meio eletrônico aos servidores.

- Criar uma caixa de sugestões: Num processo de comunicação é importante ouvir ou receber *feedback*, críticas, elogios e sugestões sendo a criação desta caixa de sugestões uma excelente oportunidade para recolher tais informações de forma sigilosa. Revela-se que no campus existe uma caixa de sugestões disposta na coordenação de assistência estudantil, local onde residem os alunos que moram na instituição, contudo a mesma serve apenas para ouvir os discentes, não recolhendo sugestões dos servidores. Nesse contexto, como sugestão de local, a caixa de sugestões poderá ficar disponível junto a sala de convivência dos servidores, espaço este destinado exclusivamente para os servidores desfrutarem de momentos de descanso e lazer durante a sua jornada de trabalho.

- Desenvolver ações de aproximação da direção com os servidores: esta sugestão visa desenvolver ações que possibilitem aos servidores uma aproximação dos gestores do campus, apresentando as suas demandas, opiniões e posicionamento. Na pesquisa 46,53% dos servidores consideram que a equipa diretiva encontra-se disponível para dialogar, porém no que diz respeito à divulgação das informações da tomada de decisões por parte da direção, para 31,94% esta não é satisfatória. Desenvolver essas ações de aproximação resultam numa maior participação dos servidores no processo de tomada de decisões, pois conforme dados apresentados uma parcela de inquiridos manifestou ser importante esta troca de informações entre gestores e servidores.

- Divulgar as atribuições dos setores e fluxos de processos: para evitar ruídos e barreiras na comunicação interna revela-se necessário a realização de ações de divulgação sobre as atribuições de cada setor, a fim de minimizar falhas no atendimento de serviços ou solicitações oriundas da falta

de informação relativa a quem ou onde a solicitarem. Nesse sentido, a definição dos fluxos de processos possibilita ao requerente compreender as etapas, caminhos e prazos para resposta às solicitações. Estas sugestões nos processos devem ser publicitados ao público interno através dos meios disponíveis.

- Implementar atividades de interação e integração entre os servidores: esta sugestão surgiu após análise das respostas oriundas do questionário, no qual foi possível inferir que um dos motivos que testemunham a existência de falhas ou a falta de comunicação deve-se ao fato de os servidores não interagirem entre si, havendo um distanciamento entre categorias de servidores, e em alguns casos entre direções distintas. Contribui para este distanciamento o elevado número de servidores e a dimensão territorial do campus. É comum haver servidores que não se conhecem mesmo possuindo algum tempo de atividade institucional. Percebe-se que quando os indivíduos interagem e se sentem integrados nos seus espaços de trabalho, existe a possibilidade de se propiciar uma melhor fluidez da comunicação e posterior das atividades desenvolvidas.

- Estimular o uso adequado do email: A necessidade de haver uma utilização adequada deste meio foi demonstrada através da pesquisa que considerou o email como sendo o mais utilizado por 96,5% dos servidores, porém para 31,94% o uso deste faz-se de forma excessiva, desvirtuando o seu uso com informações desnecessárias. Para que ocorra tal consciência sobre o uso deste meio poderá ser encaminhado aos servidores uma cartilha contendo regras para o bom uso do mesmo evitando assim uma poluição de informações em excesso o que dificulta o acesso e a leitura de conteúdos que seriam realmente importantes.

- Manter o *site* e as redes sociais institucionais atualizadas: apesar do *site* institucional ser uma plataforma fixa estabelecida pelo Governo Federal o qual possui o seu padrão visual e estrutural já definidos, ou seja, sem a possibilidade de mudanças de apresentação e disposição de menus, torna-se necessário que este sempre esteja atualizado com as informações

pertinentes, bem como que os seus menus e *links* sejam mais objetivos e claros, pois existem dificuldades de encontrar as informações, manuais, resoluções, editais, formulários, dentre outros conforme foi demonstrado através dos resultados obtidos na pesquisa. Cabe destacar que o *site* além de contribuir para a comunicação interna tem um papel importante como meio para a comunicação externa, ou seja, da instituição com os alunos, pais e comunidade em geral. Esta perspectiva também se aplica ao *facebook* institucional, que embora não seja um dos meios mais utilizados, possui um grande potencial de crescimento junto aos servidores.

- Nomear um grupo de trabalho sobre comunicação: sugerir à equipa diretiva a criação de um grupo de trabalho composto por servidores de todas as categorias para elaboração de ações, políticas e planos de comunicação que venham a propor melhorias a serem implementadas e desenvolvidas em prol da melhoria da comunicação e satisfação dos servidores em geral.

- Realizar reuniões mensais com os servidores: As reuniões são bastante utilizadas no campus para os seus mais variados fins, sendo que a partir da presente pesquisa identificou-se a necessidade de se realizarem reuniões gerais com todos os servidores e a direção de forma mensal, com a finalidade de haver prestação de contas, transmissão de informações sobre o que está a ser desenvolvido pelas direções e discussão de ideias e proposições, tornando a gestão mais democrática e participativa. Através destas reuniões pode-se evoluir no processo de tomada de decisões.

- Utilização de novos meios digitais: Uma proposta com potencial de qualificar o processo de comunicação interna seria a de implementar o uso de vídeos gravados ou narrados pelos servidores explicando um procedimento específico aliado às formas tradicionais já utilizadas, ou seja, uma informação de como solicitar um determinado serviço a um setor é encaminhada por email com todas as instruções e anexo ao email, o vídeo explicativo. O conteúdo do vídeo poderia detalhar passo a passo como aceder um sistema, quais as possibilidades, quais os detalhes que devemos

ter cuidado, até à conclusão e atendimento da solicitação. Compreende-se que a adoção dessa prática virá sanar grande parte dos ruídos ou barreiras nas atividades quotidianas.

Após a conclusão da análise e discussão dos resultados obtidos na investigação, exposição de propostas e sugestões de melhoria na comunicação interna da organização estudada, demonstradas e detalhadas no presente capítulo, passamos para as considerações finais da pesquisa, as suas limitações e sugestões para pesquisas futuras relacionadas com a temática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos a esta etapa do presente trabalho após percorrer as etapas preliminares, desde a construção e implementação da pesquisa, e tendo como base os resultados obtidos através da análise dos dados, partimos para este capítulo, que irá refletir as principais considerações encontradas no estudo.

Nesse contexto, para elucidar este capítulo, relembramos que a pesquisa teve como objetivo geral realizar uma análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul com base na percepção dos servidores, propondo sugestões de melhorias. Para alcançar tal objetivo foi necessário identificar os meios de comunicação utilizados pelos servidores no processo de comunicação interna, e posteriormente procurou-se verificar as dificuldades e barreiras existentes, a fim de avaliar o nível de satisfação dos servidores quanto à comunicação interna, bem como realizar propostas e sugestões após os dados analisados.

Nessa perspectiva, para corresponder aos objetivos mencionados foi aplicado um questionário aos servidores técnicos administrativos e docentes da instituição pesquisada, na qual resultou em 144 respondentes. A pesquisa foi realizada no campus São Vicente do Sul, local onde o pesquisador trabalha como servidor técnico administrativo e considerou que esta temática precisava de ser estudada para proporcionar melhorias na comunicação interna existente entre os servidores no desenvolvimento de suas atividades cotidianas numa instituição de ensino pública caracterizada por possuir uma grande quantidade de servidores, estrutura física de grande porte e uma dinâmica organizacional complexa que propicia a ocorrência de falhas e barreiras na comunicação.

Após a recolha e análise dos dados, passamos a considerar as principais conclusões do estudo relacionadas aos seus objetivos. Com base nesses dados

foi possível constatar através do gráfico 01 que o meio de comunicação mais utilizado pelos servidores é o email institucional, seguido pelo meio verbal, ou seja, pelo diálogo e as reuniões. Embora o email seja o principal meio utilizado, o mesmo não representa um bom nível de atendimento da comunicação, pois em grande parte é usado de forma excessiva, sendo remetido para grupos gerais de servidores onde poderia ser direcionado para grupos específicos, pois nem todo conteúdo é de interesse de todos os trabalhadores, sem comunicações claras, anexos com instruções ou apenas com transmissão de informações sem tratamento devido o que o faz tornar-se poluído e gerar desinteresse por parte dos servidores em aceder um elevado número de informações. Ainda nesse, identificou-se a baixa utilização e um certo desuso dos murais principalmente pela crescente de novos meios digitais, como por exemplo o *facebook*, *site* institucional e pelo *WhatsApp*.

Sendo assim, quanto ao objetivo de identificar os meios utilizados, os dados da pesquisa permitiram traçar um panorama da situação atual através da perspectiva dos servidores que exercem as suas atividades diariamente na instituição, podendo gerar conhecimento dos principais pontos fortes e fracos de cada um dos meios apresentados para possíveis ações futuras.

Entretanto quando se pretendeu apurar as principais dificuldades e barreiras a pesquisa revelou que a comunicação entre servidores de um mesmo setor flui de uma forma adequada, porém quando realizada entre setores diferentes, as chefias e as direções distintas apresentam obstáculos, como demora no tempo de resposta a solicitações, falta de *feedback* e informações para a resolução de atividades. Quanto às reuniões gerais os prazos de convocatórias são disponibilizadas com a devida antecedência, mas as suas pautas, ou seja, a relação de assuntos a serem tratados e o tempo de duração precisam de ser revistos pela equipa diretiva afim de que não se tornem cansativas, demoradas e tenham o seu foco desviado. Outro meio que apresentou níveis de insatisfação consideráveis foi o *site* institucional, devido à sua estrutura e apresentação oferecerem dificuldades pelos servidores no

acesso e procura de conteúdo, que em alguns casos se encontram desatualizados ou em caminhos desconhecidos por grande parte dos usuários.

Emergem desses dados barreiras e dificuldades oriundas da quantidade de servidores e setores de atuação espalhados pelo campus o que gera problemas na comunicação relacionadas com a falta de interação entre os servidores. Após enumerar algumas dificuldades encontradas através do estudo, foi possível verificar que a principal barreira resulta da falta de relacionamento entre os indivíduos devido aos mesmos não possuírem conhecimento dos fluxos dos processos, das atribuições de cada setor e da falta de diálogo e pró-atividade dos que se relacionam em busca de uma boa comunicação na organização.

Quanto ao objetivo de avaliar o grau de satisfação da comunicação interna do campus São Vicente do Sul, os dados obtidos pela pesquisa aplicada aos servidores demonstraram que para a maior parte destes a satisfação é razoável conforme o gráfico 25. Isto enfatiza a importância da pesquisa sob o tema da comunicação interna a fim de ser possível identificar tal classificação e gerar informações para que a equipa diretiva realize ações de aperfeiçoamento do processo comunicacional da instituição. Elevar esta classificação para melhores níveis poderá resultar em servidores mais satisfeitos e conseqüentemente mais produtivos, o que poderá gerar ganhos pessoais e organizacionais.

Atendendo ao último objetivo proposto na pesquisa foram apresentadas propostas e sugestões de melhorias, conforme capítulo 3.6 da dissertação. Estas contemplam uma série de situações identificadas que sendo implementadas e efetivadas pela gestão, contribuirão para que se atinja uma melhor satisfação dos servidores.

Outro fato a considerar identificado pelo pesquisador é de que a pesquisa surtiu efeito junto à comunidade interna da organização, pois durante o período de aplicação dos questionários e conseqüentemente após haver inúmeras manifestações de colegas relevando a importância de estudos nesta temática e a partir desta, a administração do campus passou a tomar alguns

cuidados básicos para minimizar falhas quotidianas, demonstrando que a pesquisa provocou uma reflexão nas pessoas sobre a importância de uma comunicação clara e fluída.

No âmbito pessoal, no que diz respeito à formação e desenvolvimento profissional do pesquisador o trabalho foi de extrema importância, pois demonstrou que a comunicação promove a melhoria das relações interpessoais e conseqüentemente dos processos internos, contribuindo para o atingimento de objetivos propostos tanto nas atividades administrativas quanto nas acadêmicas e escolares, pois certamente uma boa fluidez comunicacional poderá refletir melhores resultados de formação dos discentes que são a essência da instituição.

Conclui-se ainda que como em toda pesquisa acadêmica o estudo pode conter limitações, sendo que nesse trabalho podemos citar que conforme já mencionado anteriormente os resultados refletem a opinião apenas dos servidores, não podendo generalizar tais conclusões obtidas para toda comunidade acadêmica do campus São Vicente do Sul, uma vez que não foram inquiridos os alunos e a comunidade externa.

Perante o exposto como sugestões para investigações futuras sugere-se a ampliação de trabalhos nessa temática junto aos alunos, comunidade externa e outra análise relevante seria a de estudar a comunicação desenvolvida pela Reitoria e os seus campus, pois a Reitoria como unidade central exerce uma função importante no compartilhamento e transmissão das políticas e fluxos de trabalho para as suas unidades.

Ao concluir este estudo entendemos que os objetivos propostos foram alcançados, e ambiciona-se que as contribuições venham a colaborar para a formação de conhecimentos na comunicação e administração de uma organização, visando o fortalecimento de uma comunicação mais fluída bem como a minimização de barreiras e dificuldades procurando a melhoria da qualidade, transparência, consistência e uma satisfação positiva dos indivíduos que trabalham na instituição.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, R. B. & Rodman, G. (2003). *Comunicação humana*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

Almeida, D., dos Santos, M. A. R. & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Enegep*. São Carlos, SP. Acedido em 09 de setembro de 2018. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_164_12.pdf

Alves, P. (2017). Gestão da comunicação interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto – ISCAP. Porto, Portugal.

Alves, M. (2017). Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. *E-book Comunicação com líderes e empregados*. Volume 2. São Paulo, SP: Faculdade Cásper Líbero. Acedido em 02 de setembro de 2018. Disponível em <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Mari%CC%81lia-Alves.pdf>

Amorim, T. N. G. F. & Silva, L. B. (2015). Realidade percebida na satisfação de servidores públicos: características e circunstâncias. *Qualitas Revista Eletrônica v. 16. n. 2 jul./set*. Acedido em 14 de agosto de 2018. Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2769/pdf>

Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3ª Edição. Caxias do Sul, RS: Educs.

Bessa, D. D. (2009). *Teorias da comunicação*. Brasília – DF: Universidade de Brasília.

BRASIL, Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Brasília, DF. 2008. Acedido em 12 de março de 2018. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

BRASIL, Ministério da Saúde. *Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012*. Brasília, DF. 2012. Acedido em 13 de março de 2018. Disponível em http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html

BRASIL. Decreto nº 1.171 de 22 de Junho de 1994. *Aprova Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal*. Acedido em 25 de agosto de 2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm

Chiavenato, I. (2009). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 7ª Edição. Barueri: Manole.

Chiavenato, I. (2014a). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Edição. Barueri: Manole.

Chiavenato, I. (2014b). *Introdução da teoria geral da administração*. 9ª Edição. Barueri: Manole.

Fortes, W. G. (2003). *Relações públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias*. 2ª Edição. São Paulo: Summus.

Gareth, R. J. & Jennifer, M. G. (2012). *Fundamentos da administração contemporânea*. 4ª Edição. Porto Alegre – RS: AMGH.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. (2011). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2016). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Guerra, E. L. de A. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação.
- Hedler, H., Silva, R., Alonso, L., Campos, R., & Carmo, E. (2015). Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. *Revista de Estudos da Comunicação*, v. 16n. 40. Acedido em 11 de março de 2018. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/estudosdecomunicacao/article/view/22523/0>
- Hitt, M., Miller, C. & Colella, A. (2007). *Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hora, H. R. M. da, Monteiro, G. T. R. & Arica, J. (2010). *Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach*. *Produto & Produção*, vol. 11, n. 2, p. 85 – 103. Acedido em 06 de setembro de 2018. Disponível em <http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321/8252>
- IFFAR (2015), Instituto Federal Farroupilha. *Sobre o IFFar*. Acedido em 13 de março de 2018. Disponível em <http://www.iffarroupilha.edu.br/a-institui%C3%A7%C3%A3o>
- IFFAR (2016), Instituto Federal Farroupilha. *Organograma Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul*. Acedido em 13 de março de 2018. Disponível em <http://www.iffarroupilha.edu.br/organograma-saovicente>

- IFFAR (2017). RESOLUÇÃO CONSUP N° 010/2017, DE 10 DE MARÇO DE 2017. *Aprova a Política de Comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Acedido em 16 de fevereiro de 2018. Disponível em https://sig.iffarroupilha.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf;jsessionid=9E04A14F9EE9AA2026ECDCF76AB103A2.node2
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5ª Edição. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 267-289. Acesso em 05 de março de 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442012000200014&script=sci_abstract&tlng=pt
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2011). *Metodologia de Trabalho Científico*. 7ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Macêdo, I. I. de, Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P. & Cunha, N. M. M. da (2012). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Madruça, R. A. F. M. & Silva, L. M. A. da (2016). A comunicação interna na prática de uma fundação pública sob o olhar do paradigma da complexidade. *Anais XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Intercom. Acedido em 25 de agosto de 2018. Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0190-1.pdf>

- Malheiros, B. T. (2011). *Metodologia da pesquisa em educação*. Rio de Janeiro: LTC.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Revista Conexão – Comunicação e Cultura*. V.9, n. 17, jan./jun. Caxias do Sul: UCS. Acedido em 11 de março de 2018. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª Edição. São Paulo: Saraiva.
- Martins, G. de A. (2006). Sobre Confiabilidade e Validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8 (20), 1-12. Acedido em 09 de setembro de 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6471/sobre-confiabilidade-e-validade>
- Matthiensen, A. (2011). *Uso do coeficiente Alfa de Cronbach em avaliações por questionários*. Embrapa Roraima. Acedido em 09 de setembro de 2018. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/936813/1/DOC482011ID112.pdf>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Fundamentos de administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução a administração*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Michel, M., Michel J. & Porciúncula, C. G.(2013). A comunicação organizacional, as redes sociais e os seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista internacional de relaciones públicas*. Nº 6, vol III, p. 117-136. Jul – Dez. Acedido em 30 de março de 2018. Disponível em <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/239/135>

- Medeiros, R. (2006). *A comunicação interna numa organização pública*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, Brasil.
- Melo, B. M. M. de (2006). *Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial*. (Projeto experimental). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, Brasil.
- Paiva Júnior, F., Leão, A. & Mello, S. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13 (31), 190-209. Acedido em 08 de setembro de 2018. Disponível em <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Paludo, A. (2013). *Administração pública*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pinto, J. L. de F. & Dutra, J. C. (2012). Comunicação interna: Uma avaliação no ambiente de trabalho de uma instituição pública de saúde. *Anais do IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração*. Convibra. Acedido em 03 de outubro de 2018. Disponível em http://www.convibra.org/upload/paper/2012/32/2012_32_4425.pdf
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Edição. Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa social métodos e técnicas*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C. & Guirardello, E. de B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 26 n. 3, jul-set. Acedido em 09 de setembro de 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222017000300649&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Souza, B. M. de & Oliveira, M. M. de (2015). A gestão de pessoas no mundo do trabalho: uma reflexão acerca dos desafios e possibilidades. *Revista Maiêutica*, Vol. 3 (1), p. 117 – 124. Acedido em 22 de março de 2018. Disponível em https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1317/466
- Stefano, S. R., Koszalka, J. A. & Zampier, M. A. (2014). Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. *Revista Gestão & Regionalidade* v. 30 n. 88 jan-abr. Acedido em 27 de setembro de 2018. Disponível em http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2276/1523
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (2010). *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Torquato, G. (2003). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Zanella, L. (2011). *Metodologia de pesquisa*. 2ª Edição. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC.

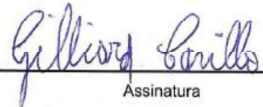
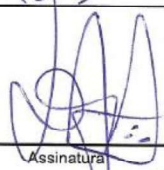

ANEXOS

ANEXO A – FOLHA DE ROSTO DA PLATAFORMA BRASIL PARA PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: A comunicação interna no Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 222			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas, Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: GILLIARD JUNIOR CARILLO			
6. CPF: 009.075.580-46	7. Endereço (Rua, n.º): Rua Vinte de Setembro 947 CENTRO Casa SAO VICENTE DO SUL RIO GRANDE DO SUL 97420000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 55996229108	10. Outro Telefone:	11. Email: gilliard.carillo@ifarroupilha.edu.br
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.			
Data: <u>23</u> / <u>04</u> / <u>2018</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA	13. CNPJ: 10.662.072/0003-10	14. Unidade/Órgão: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA	
15. Telefone: (55) 3257-1114	16. Outro Telefone:		
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.			
Responsável: <u>Deivid Dutra de Oliveira</u>	CPF: <u>972.845-300-06</u>		
Cargo/Função: <u>DIRETOR GERAL</u>			
Data: <u>23</u> / <u>04</u> / <u>2018</u>	 Assinatura		
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			
			

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A comunicação interna no Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

Pesquisador: GILLIARD JUNIOR CARILLO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 88343818.4.0000.5574

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.620.296

Apresentação do Projeto:

Resumo:

Atualmente vem sendo observada mudanças significativas no ambiente das organizações, impactadas por influência de um mundo globalizado que busca equipes altamente motivadas, capacitadas e neste contexto que saibam comunicar-se adequadamente com seus públicos, destacando a comunicação interna como uma ferramenta capaz de potencializar a força humana dentro das organizações na busca pelo atingimento de metas e melhores resultados institucionais. Assim como nas organizações que atuam no setor privado, as organizações públicas necessitam cada vez mais melhorarem seus processos internos, por apresentarem estruturas tradicionais e burocratas que dificultam a implementação e aceitação de mudanças, sendo que nesta perspectiva a comunicação interna apresenta-se como um mecanismo de fundamental importância para que os gestores e servidores da organização criem um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento. Desta forma, o referido estudo, a ser realizado no Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, tem por objetivo analisar o processo de comunicação interna junto aos servidores de uma organização pública de ensino brasileira procurando identificar os meios mais

Endereço: Rua Esmeralda, 355

Bairro: CAMOBI

CEP: 97.110-767

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3217-0352

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

Continuação do Parecer: 2.620.296

utilizados internamente pela instituição, as principais barreiras e dificuldades encontradas no processo de comunicação, apurar o grau de satisfação quanto à comunicação interna pela perspectiva dos servidores e ao final pretende-se realizar sugestões de melhorias ao processo para possível implementação pela gestão da instituição. Para tanto, a pesquisa quanto a metodologia será classificada como quanti-qualitativa tendo em vista que qualitativamente será feita uma análise da percepção dos servidores e para o tratamento dos dados será utilizado um enfoque quantitativo. Para a realização da coleta dos dados, a qual se dará através de um estudo de caso, será realizada técnica de observação e aplicação de um questionário. O processo de análise dos dados obtidos será realizado com o auxílio de um software que possibilite a sistematização, codificação, comparação e o cruzamento dos dados. Nesta perspectiva, espera-se através dos resultados obtidos contribuir para a realização de uma análise do processo de comunicação interna sob a perspectiva dos servidores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul com o intuito de contribuir com a instituição na proposição de melhorias a serem implantadas em suas políticas, estratégias e ações de comunicação que resultem em benefícios à instituição.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul sobre a percepção dos servidores, propondo sugestões de melhorias.

Objetivo Secundário:

- Identificar os meios de comunicação utilizados pelos servidores;
- Verificar as principais dificuldades e barreiras da comunicação interna;
- Avaliar o nível de satisfação dos servidores em relação à comunicação interna;
- Propor sugestões de melhorias na comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos foram apontados.

Endereço: Rua Esmeralda, 355

Bairro: CAMOBI

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3217-0352

CEP: 97.110-767

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA



Continuação do Parecer: 2.620.296

Benefícios importante para o IFFarr

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem comentários

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apontados riscos no TCLE.

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado acata o parecer do relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1119639.pdf	24/04/2018 17:00:57		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	24/04/2018 17:00:36	GILLIARD JUNIOR CARILLO	Aceito
Outros	Questionario.pdf	23/04/2018 23:12:56	GILLIARD JUNIOR CARILLO	Aceito
Outros	Termodeautorizacao.pdf	23/04/2018 23:12:07	GILLIARD JUNIOR CARILLO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa.pdf	23/04/2018 23:10:27	GILLIARD JUNIOR CARILLO	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	23/04/2018 23:08:59	GILLIARD JUNIOR CARILLO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Esmeralda, 355

Bairro: CAMOBI

CEP: 97.110-767

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3217-0352

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA



Continuação do Parecer: 2.620.296

SANTA MARIA, 25 de Abril de 2018

Assinado por:
GIANCARLO BAZARELE MACHADO BRUNO
(Coordenador)

APÊNDICES

APÊNDICE A: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

De: Gilliard Junior Carillo
Para: Deivid Dutra de Oliveira
Assunto: Solicitação para realização de pesquisa

Prezado Diretor,

Na condição de mestrando (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas) – Escola Superior de Educação - Politécnico do Porto, em processo de elaboração da dissertação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre, venho por meio desta, solicitar a autorização de V.S.^a para desenvolver a pesquisa com título de: **A COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA CAMPUS SÃO VICENTE DO SUL**, sob minha responsabilidade. A escolha por desenvolver a pesquisa na referida instituição, se deu pelo motivo de eu, como pesquisador, trabalhar na mesma e possuir o objetivo realizar uma análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, propondo sugestões para melhoria do processo.

Para operacionalizar a pesquisa solicita-se a participação dos servidores do Campus onde será realizada através de auto preenchimento de um questionário.

Cabe ressaltar que a pesquisa está sob orientação da Professora Doutora Paula Cristina Romão Pereira da Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto (ESE/PP) – Portugal.

Os dados referentes aos voluntários da pesquisa serão apresentados de maneira anônima. Somente o nome da instituição poderá constar ao relato do trabalho caso seja autorizado e ressalto ainda que serão cumpridas as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12.

Autorizo que o nome da instituição seja mencionado no relato da pesquisa e declaro estar ciente que o projeto de pesquisa será avaliado por um Comitê de Ética em Pesquisa.

Sem mais para o momento, coloco-me à disposição para o que for necessário.

Pesquisador: Gilliard Junior Carillo Data: 23/04/2018

Autorizado por: Deivid Dutra de Oliveira Data: 23/04/2018

Deivid Dutra de Oliveira
Diretor Geral

Deivid Dutra de Oliveira
DIRETOR GERAL
Instituto Federal Farroupilha
Campus São Vicente do Sul
Port. 1866/2016

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE

QUESTIONÁRIO

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado vinculada ao curso de Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Administração de Organizações Educativas do Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação, tendo como objetivo realizar uma análise do processo de comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, propondo sugestões para melhoria do processo.

Serão previamente marcados a data para a entrega do questionário. Estas medidas serão realizadas via email.

Não é obrigatório responder a todas as perguntas, inclusive, sua participação nessa pesquisa é voluntária e espontânea.

O (a) Senhor (a) não terá despesas e nem será remunerado (a) pela participação na pesquisa.

A sua participação na pesquisa representara riscos mínimos a sua dimensão física, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual em qualquer fase da pesquisa, por envolver apenas sua participação no preenchimento de um questionário, podendo causar algum constrangimento, mal estar ou embaraço ao responder, ou ainda algum desconforto pelo não entendimento de alguma questão. Caso isso venha a ocorrer, a qualquer instante, você poderá interromper ou deixar de participar da pesquisa.

A sua identidade será preservada e mantida em sigilo absoluto, por esse motivo, pedimos que não rubrique ou assine o questionário. Sua identificação será limitada a um número de identificação que estará presente no questionário.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão contribuir para a realização de uma análise do processo de comunicação interna sob a perspectiva dos servidores do Instituto Federal Farroupilha Campus São

Vicente do Sul, evidenciando os principais meios de comunicação utilizados, as dificuldades e barreiras encontradas, bem como seu nível de satisfação relacionado com a comunicação interna, com o intuito de contribuir com a instituição na proposição de melhorias a serem implantadas em suas políticas, estratégias e ações de comunicação que resultem em benefícios à instituição.

O (a) Senhor (a) poderá abandonar o estudo em qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso dos dados obtidos para a produção de artigos técnicos, científicos bem como da dissertação de mestrado resultante desta pesquisa.

O questionário não tem respostas certas ou erradas, inclusive, não há pré-requisitos ou conhecimento para o responder.

O tempo médio para preencher o questionário é de 20 minutos.

Este termo de consentimento livre e esclarecido tem dois exemplares, sendo que um deles ficará em poder do pesquisador e outro com o sujeito participante da pesquisa.

Nome do Mestrando: Gilliard Junior Carillo

Telefone: (55) 99622 9108 / (55) 3257 4100

Endereço: Rua Vinte de Setembro, 947 – São Vicente do Sul - RS

Orientadora Prof. ^a Doutora Paula Romão

Assinatura Pesquisador: _____

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP IF Farroupilha

Rua Esmeralda, 430, Bairro Camobi, Santa Maria, Rio Grande do Sul–
Fone/Fax: (55)3218 9850

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - SEP/510, Norte, Bloco A, 3º andar, Ed. Ex-INAN, Unidade II – Brasília – DF- CEP: 70750-521 - Fone: (61)3315-5878/ 5879 – e-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Fazendo parte da amostra deste estudo, estou consciente de que as minhas respostas serão alvo de procedimentos de análise coerentes com o estudo em questão. Declaro que fui informado que me posso retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

Assinatura

Local: _____ Data: ___/___/___

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E FUNCIONAL

1 – Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

2 – Qual sua faixa etária?

- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 41
- 42 – 49
- 50 – 59
- 60 ou mais

3 - Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4 – Qual a categoria de servidor a que você pertence?

- Técnico-Administrativo
- Docente

Responda apenas se é docente:

5 – Se é docente, indique o eixo a que se encontra vinculado?

- Recursos Naturais
- Comunicação e Informação
- Gestão e Negócios
- Produção Alimentícia

Responda apenas se é Técnico Administrativo em Educação:

5 – Se é Técnico Administrativo em Educação, indique a diretoria que se encontra vinculado?

- Diretoria de Administração
- Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
- Diretoria de Ensino
- Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção
- Gabinete da Direção

6 – Atualmente exerce algum cargo de direção, coordenação ou chefia?

- Sim
- Não

7 – Há quanto tempo você é servidor no campus São Vicente do Sul?

- Menos de 1 ano
- 1 – 4 anos
- 5 – 10 anos
- 11 – 20 anos
- 21 – 30 anos
- Mais de 30

MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

8 – Qual (is) o (s) meio (s) de comunicação interna que utiliza para o desempenho de suas atividades institucionais?

- () Mural
- () Memorando/ Circular Interna
- () Verbal
- () Reunião
- () Email
- () Site/Portal
- () Facebook Institucional
- () WhatsApp
- () Outro(s) Qual? _____

9 – Com qual freqüência utiliza os seguintes meios de comunicação para o recebimento de informações?

	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anual	Não utilizo
Mural					
Memorando/ Circular Interna					
Verbal					
Reuniões					
Email					
Site/Portal					
Facebook Institucional					
WhatsApp					
Outro (s). Qual: _____					

10 – Com qual frequência utiliza os seguintes meios de comunicação para transmitir informações?

	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anual	Não utilizo
Mural					
Memorando/ Circular Interna					
Verbal					
Reuniões					
Email					
Site/Portal					
Facebook Institucional					
WhatsApp					
Outro (s). Qual: _____					

DIFICULDADES E BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

11 – Como considera a quantidade de informações disponibilizadas em cada um dos seguintes meios de comunicação?

	Insuficiente	Moderada	Adequada	Suficiente	Excessiva	Indiferente
Mural						
Memorando/ Circular Interna						
Verbal						
Reuniões						
Email						
Site/Portal						

Facebook Institucional						
WhatsApp						
Outro (s). Qual: _____						

12 – Considera que as informações são mais eficazes quando são transmitidas:

- () Por escrito (mural, circular, memorando, email)
- () Em reuniões coletivas
- () Verbalmente (individualmente)
- () Redes sociais (site/portal, facebook institucional, WhatsApp)
- () Outro (s). Qual (is): _____

Identifique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Neutro	4 – Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
13 – Sempre que necessário não tenho dificuldades para me comunicar com a direção					
14 – Considero que a comunicação entre os setores flui adequadamente					
15 – As solicitações oriundas de seu gestor permitem uma análise					

em tempo suficiente					
16 – Há sempre retorno (<i>feedback</i>) sobre as informações solicitadas e necessárias					
17 – As informações que recebe são sempre receptíveis a fim de serem repassadas de maneira correta					
18 – Considera que há distorções na comunicação entre os servidores					

Como avalia o tempo de resposta na comunicação interna na instituição:

	Demorado	Mediano	Rápido
19 - Entre servidores do mesmo setor			
20 - Entre os servidores e chefias do setor			
21 - Entre servidores de setores distintos			
22 - Entre servidores e chefias de setores distintos			

23 – Como avalia os seguintes aspectos quanto às reuniões gerais:

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Prazo de convocação					
Tempo					
Pautas					
Frequência					

SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA

Identifique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Neutro	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
24 – As Formas de comunicação interna utilizadas pela instituição contribuem positivamente para a qualidade das atividades por mim desenvolvidas					
25 – Quando recebo informações relativas a eventos, reuniões, oportunidades, notícias, considero que elas são divulgadas e dispostas em tempo útil					

26 – A comunicação dentro da instituição flui de forma clara e objetiva					
27 – A direção mantém os servidores informados sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas					
28 – As informações que recebo referentes ao meu trabalho proporcionam oportunidades de participar das decisões que afetam o mesmo					
29 - A equipa diretiva encontra-se disponível para diálogo quando solicitada					

Quanto ao site institucional:

	Sim	Não	Às vezes	Indiferente
30- Encontro as informações com facilidade				
31- Costumo acessar o site para consultar resoluções, normas, manuais e documentos				
32- As informações disponibilizadas no site encontram-se em uma linguagem de fácil compreensão				

33 – De forma geral qual o seu grau de satisfação sobre a comunicação interna no Campus São Vicente do Sul?

- () Ótima
- () Boa
- () Mediana
- () Ruim
- () Péssima

34 – Deixe a sua opinião em relação à comunicação interna do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul. Este espaço destina-se para manifestação quanto a pontos positivos e/ou negativos, proposição de ideias, novas ferramentas, principais dificuldades encontradas no processo de comunicação interna no desempenho de suas atividades.

A sua opinião é muito importante.
