Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira

Amanda Neves Abdala

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Versão final

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira

Amanda Neves Abdala

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora Luciana Oliveira e coorientação da Professora Doutora Paula Graciano Pereira.

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo:

A comunicação assume atualmente uma importância estratégica na gestão das organizações. No âmbito interno, ultrapassa o conceito de mero processo de transmissão de mensagem, através de um canal específico e compreensão mútua entre os interlocutores, para assumir papel preponderante no incremento da credibilidade dos seus funcionários: imagem, identidade e cultura organizacional são influenciadas diretamente pela boa ou má comunicação interna. O público interno, como primeiro público de toda organização, será o seu porta-voz, de forma negativa ou positiva, no âmbito familiar, social e profissional. A pesquisa delimitou como tema a comunicação interna de uma organização, centrando-se numa função especializada, com o objetivo global de providenciar um diagnóstico atual, dificuldades existentes e oportunidades de melhoria. A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso com a análise dos dados através da abordagem quanti-qualitativa. A obtenção dos dados deu-se por meio de questionário, elaborado com perguntas semiestruturadas, aplicado às Chefias de Gabinete dos treze Câmpus do IFG e Reitoria. Esta investigação permitiu compreender a importância da comunicação interna na produtividade e eficácia na consecução dos objetivos organizacionais, bem como apontar a avaliação dos canais, fluxos, meios de comunicação interna, barreiras e oportunidades de melhoria que os chefes de gabinete concebem para o IFG, e compreender a imagem que eles têm do IFG, com relação aos fluxos e processos de comunicação interna.

Palavras chave: Comunicação interna; comunicação organizacional; Diagnóstico; Fluxos/canais de comunicação; Imagem interna.

Abstract:

Communication is of strategic importance in the management of organizations. At the internal level, it goes beyond the concept of a mere process of message transmission, through a specific channel and mutual understanding among the interlocutors, to assume a preponderant role in increasing the credibility of its employees: image, identity and organizational culture are influenced directly by the good or poor internal communication. The internal public, as the first public of every organization, will be its spokesperson, in a negative or positive way, in the family, social and professional sphere. The research delimited as the subject the internal communication of an organization, focusing on a specialized function, with the overall objective of providing a current diagnosis, existing difficulties and opportunities for improvement. The methodology used in the research was the case study with data analysis through the quantitative-qualitative approach. The data was obtained through a questionnaire, elaborated with semi-structured questions, applied to the Cabinet Chiefs of the thirteen Campuses of the IFG and Rectory. This research allowed us to understand the importance of internal communication in productivity and effectiveness in achieving the organizational objectives, as well as to assess the channels, flows, internal communication means, barriers and opportunities for improvement that heads of the cabinet design for the IFG, and understand the image they have of the IFG in relation to internal communication flows and processes.

Key words: Internal communication; organizational communication; Diagnosis; Flows / channels of communication; Internal Image.

Dedicatória

À minha família, sempre!

Agradecimentos

Apresento os meus sinceros agradecimentos:

À Deus, Ser Supremo e Soberano.

À minha família.

Às orientadoras Drª. Luciana Oliveira e Drª Paula Graciano Pereira.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.

Às Chefias de Gabinete do IFG.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

Índice geral

Índice de figuras ..... **viii**

Índice de quadros ..... **xii**

Introdução **13**

Capítulo I – Comunicação Organizacional e Comunicação Interna **17**

1 Comunicação Organizacional e Comunicação Interna **18**

1.1 A comunicação organizacional 19

1.2 Elementos da comunicação 26

1.3 Comunicação eficiente *versus* eficaz 29

1.4 As barreiras que afetam o processo de comunicação 38

2 A comunicação interna **40**

2.1 A importância da comunicação interna nas organizações 43

2.2 Fluxos comunicativos 46

2.3 Redes formal e informal de comunicação 50

2.4 A comunicação verbal e não-verbal 52

2.5 Meios de comunicação internos utilizados pelas organizações 53

3 Identidade, imagem e cultura organizacional **54**

4 Impacto das mudanças tecnológicas na comunicação interna **58**

Capítulo II – Metodologia de investigação **62**

4.1 Questões e objetivos de investigação 63

4.2 Desenho da investigação: estudo de caso 64

4.3 A unidade de análise 65

4.3.1 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG e atribuições das Chefias de Gabinete 65

4.4 Instrumento de coleta de dados 68

4.4.1 Inquérito por questionário 69

4.4.2 Pré-teste 70

Capítulo III – Resultados 71

4.5 Perfil dos entrevistados 72

4.6 Enquadramento da Chefia de Gabinete na organização 75

4.7 O papel da comunicação interna na produtividade percebida 77

4.8 A comunicação formal.....84

4.9 A comunicação informal.....88

4.10 Ruídos comunicacionais 92

4.11 Fluxos comunicacionais.....99

4.12 Imagem institucional 104

4.13 Sugestões das Chefias de Gabinete.....109

Capítulo IV – Considerações finais 116

4.14 Conclusão 117

4.15 Limitações do estudo 121

4.16 Sugestões para futuros estudos 121

Apêndice I – Grelha metodológica: dimensões objetivos e questões..... 129

Apêndice II - Questionário aplicado 136

Índice de figuras

Figura 1: Modelo mecanicista da comunicação 28

Figura 2: Comunicação organizacional integrada 37

Figura 3: As comunicações formais verticais e horizontais 48

Figura 4: Comunicação interna - Fluxos 49

Figura 5: Mapa dos Câmpus do IFG.....67

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Gênero dos inquiridos 72

Gráfico 2: Idade 73

Gráfico 3: Formação acadêmica 73

Gráfico 4: Tempo na Organização 74

Gráfico 5: Tempo na Chefia de Gabinete 74

Gráfico 6 - Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização 75

Gráfico 7 - Sou parte integrante da organização 76

Gráfico 8 - Estou comprometido com a organização 76

Gráfico 9 - Considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho 77

Gráfico 10 - Situação da organização 78

Gráfico 11- Situação funcional dos funcionários 78

Gráfico 12: Projetos futuros da organização 79

Gráfico 13: Direitos e deveres dos funcionários 79

Gráfico 14: Normativas a serem seguidas para realização do trabalho 79

Gráfico 15: Prazos para a conclusão das atividades, caso haja 79

Gráfico 16: Grau de importância da comunicação interna 80

Gráfico 17: Classificação da atual comunicação interna 81

Gráfico 18 – Através de colegas de trabalho? 82

Gráfico 19: Chefia imediata? 82

Gráfico 20: Página eletrônica da organização? 83

Gráfico 21: Aplicativo de conversa instantânea como o WhatsApp e Telegram? 83

Gráfico 22: Página da organização no Facebook? 83

Gráfico 23 – Conta do Instagram da organização? 83

Gráfico 24: Memorando 84

Gráfico 25: Correio eletrônico (e-mail) 84
Gráfico 26: Página da organização no Facebook 85
Gráfico 27: Reuniões presenciais 85
Gráfico 28 - Reuniões a distância, através de videoconferência 85
Gráfico 29: Correio eletrônico 86
Gráfico 30: Boletins informativos da organização 86
Gráfico 31: Reuniões com superiores 86
Gráfico 32: Videoconferência 86
Gráfico 33: Intranet: 87
Gráfico 34: Página da organização no Facebook 87
Gráfico 35: Conta do Instagram da organização 87
Gráfico 36: Em conversa informal com colegas de outros setores do câmpus 88
Gráfico 37: Em conversa informal com colegas de outros câmpus/reitoria 88
Gráfico 38: Telefone 88
Gráfico 39: Aplicativos de mensagens instantâneas 88
Gráfico 40: Existem falhas na comunicação interna da organização? 93
Gráfico 41: Apenas com os meus superiores 98
Gráfico 42: Apenas com os meus colegas 98
Gráfico 43: - Com os meus superiores e colegas 98
Gráfico 44: Não abordo o assunto 98
Gráfico 45: Merecem sempre atenção 100
Gráfico 46: São recebidas como contribuição 100
Gráfico 47: São sempre respondidas 100
Gráfico 48: São bem vistas 100
Gráfico 49: São bem interpretadas 100
Gráfico 50: - O fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores 101
Gráfico 51: Na íntegra ou por completo 101

Gráfico 52: Apenas parcialmente 101

Gráfico 53: Não entendo.....102

Gráfico 54: Os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes 102

Gráfico 55: Qual é a melhor forma de trasmitir informações.....104

Gráfico 56: Os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados? 109

Gráfico 57: Instagram.....112

Gráfico 58: Facebook 112

Gráfico 59: Twitter 112

Gráfico 60: WhatsApp 112

Gráfico 61: Mensageiro IFG.....113

Gráfico 62: You tube 113

Índice de quadros

Quadro 1: Comunicação eficiente versus eficaz.....30

Quadro 2: Eficácia da comunicação 31

Quadro 3: Definições de organização 33

Quadro 4: Objetivos da comunicação interna.....44

Quadro 5: Comunicação interna - canais.....53

Quadro 6: Questionário: vantagens versus desvantagens 69

Quadro 7: A comunicação informal pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização?.....89

Quadro 8: Existem falhas na comunicação interna da organização? 93

Quadro 9: Quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização? 95

Quadro 10: Barreiras no processo comunicacional interno na organização 97

Quadro 11: Palavras que lhe ocorrem quando pensa na organização IFG 105

Quadro 12: Como a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG? 106

Quadro 13: Os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados? 110

Quadro 14: Propostas para melhoria da comunicação interna na organização 114

Introdução

O homem é um ser social que precisa se comunicar, sendo este ato inerente à sua natureza humana. Da mesma forma não ser possível estabelecer boas relações humanas sem a comunicação, assim também é para a organização que almeja sucesso, isto porque sendo ela formada por pessoas — seres humanos não vivem sem se comunicar — torna-se necessário conhecer o funcionamento do processo comunicacional que ocorre internamente nas organizações, para alcance dos objetivos institucionais, própria manutenção e sobrevivência no desafio diário da competitividade de mercado.

Como instrumento estratégico para uma gestão eficaz, a comunicação deve ser gerida e entendida como parte intrínseca à natureza das organizações. Verifica-se a instrumentalidade da comunicação interna ao perceber a influência exercida sobre a imagem, identidade e cultura organizacional. É através da comunicação interna que os membros entendem a organização e o seu próprio papel.

Atualmente, vive-se um ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos e tecnológicos que revolucionaram as comunicações, o que por um lado facilitou o acesso à informação e aos benefícios advindos desse acesso, de outro tornou as organizações mais vulneráveis devido a essa facilidade de exposição de conteúdo pelos consumidores, assim, cabe à comunicação organizacional adaptar-se a essa nova realidade para que encontre meios para fluir internamente.

Ao considerar que a comunicação interna é um fator determinante para o sucesso organizacional, a escolha do tema deste trabalho centra-se em abordar o diagnóstico da comunicação interna numa organização específica, o IFG, organismo público de educação, focando-se no papel das Chefias de Gabinete com o objetivo global de providenciar um dignóstico atual, dificuldades existentes e oportunidades de melhoria.

Foram propostas as seguintes perguntas de pesquisas que conduziram a investigação:

1) Qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais?
2) Como é que os Chefes de gabinete avaliam os canais, fluxos e meios de comunicação interna e quais barreiras e oportunidades de melhoria que concebem para o IFG?
3) Qual é a concepção da imagem do IFG que os chefes de gabinete têm vindo a adquirir, em resultado dos fluxos e processos de comunicação interna?

Desta forma, para concretizar o objetivo principal do estudo foram instituídos os seguintes objetivos específicos:

a) Traçar o perfil das Chefias de Gabinete, relativamente ao seu enquadramento da sua função na organização.
b) Identificar fluxos, redes e meios da comunicação interna.
c) Identificar potenciais desafios, dificuldades e barreiras na gestão da comunicação interna.
d) Identificar a importância que a comunicação interna possui na produtividade percebida pelos chefes de gabinete da organização.
e) Identificar a influência da comunicação interna na construção da identidade, imagem e cultura organizacional
f) Analisar o impacto das tecnologias emergentes na comunicação interna.

A investigação foi desenvolvovida em uma organização específica: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, instituição pública de educação profissional, científica e tecnológica que possui natureza jurídica de autarquia federal, autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, com as atividades supervisionadas pelo Ministério da Educação. Constituída por 14 Câmpus e uma Reitoria.

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso com a análise dos dados através da abordagem quanti-qualitativa. A obtenção dos dados deu-se por meio de questionário, elaborado com perguntas semiestruturadas, aplicado às Chefias de Gabinete dos treze Câmpus do IFG e Reitoria, no mês de agosto de 2018.

Além desta Introdução, esta pesquisa é composta por mais quatro capítulos. Inicialmente, expõe-se na revisão da literatura os estudos e publicações relacionados à comunicação interna sob o ponto de vista de autores conceituados. Apresenta-se e discute-se as definições de comunicação, sua importância no âmbito interno das organizações, os elementos, fluxos, direções e barreiras do processo comunicacional. Neste capítulo, aborda-se, também, identidade, imagem e cultura organizacional e o impacto das mudanças tecnológicas na comunicação interna.

No segundo capítulo, explicita-se a metodologia usada neste estudo. Apresenta-se as razões pelas quais o estudo empírico é classificado como estudo de caso. Em seguida, descreve-se o contexto da pesquisa, a organização investigada, os participantes e instrumento utilizado para a coleta de dados.

No terceiro capítulo, aborda-se os dados obtidos e procede-se à análise, interpretação e categorização do conteúdo, concatenando-se o resultado da comunicação interna sob o ponto de vista dos chefes de gabinete do IFG com o referencial teórico apresentado no Capítulo 1.

No capítulo destinado à conclusão, retorna-se às perguntas da pesquisa, finaliza-se o trabalho e apresenta-se algumas considerações finais sobre o tema e sugestões para futuros estudos.

Capítulo I – Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

1 Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

Através dos processos comunicativos criam-se as bases de entendimento o que permite às pessoas interagirem como grupos organizados a fim de alcançar objetivos pré-determinados (Oliveira, 2015). Mesmo sendo a comunicação inerente ao homem e responsável pela interação social, não se apresenta como um processo simples, pois há grandes possibilidades de equívocos e mal entendidos que podem vir a interferir e alterar o significado original da mensagem transmitida (Medeiros, 2012).

Da mesma forma que as pessoas precisam comunicar entre si, também assim é com as organizações[1]: onde a comunicação não funciona, não se pode considerar uma organização exitosa. Duarte e Monteiro (2009, p. 334) ratificam a importância da comunicação organizacional ao defini-la como: "energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que dá vida às organizações". A comunicação organizacional transformou-se em ferramenta essencial para estabelecer diálogo entre as empresas e instituições e seus respectivos públicos, como também, passou a fornecer musculatura a um novo modelo de cidadania (Torquato, 2010).

Vive-se, atualmente, um ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, no qual a comunicação mostra-se como instrumento necessário para o desafio da competitividade e da própria manutenção das organizações. Na atual conjuntura global, diante da ampla concorrência de mercados cada vez mais especializados, consumidores mais exigentes e acesso fácil e rápido à informação através das tecnologias da informação, a comunicação tornou-se elemento fundamental para que uma organização possa participar do mercado e incrementar a visibilidade do seu produto ou serviço ofertado, na busca da própria sobrevivência organizacional.

Neste capítulo, é apresentado o marco teórico da pesquisa e, através da revisão de literatura, busca-se explicar o entendimento de diversos autores, sem que seja a pretensão do trabalho esgotar a discussão do assunto. Contextualiza-se, para fins de compreensão do processo de comunicação, os seguintes temas: a comunicação; elementos da comunicação; comunicação organizacional; barreiras que afetam o processo de comunicação; a comunicação interna; a importância da comunicação interna nas organizações; fluxos comunicativos, redes formal e

[1] O termo "organizações" será utillizado neste trabalho para designar todo tipo de agrupamento humano unido com o propósito de atingir um objetivo em comum, seja ele público, privado, lucrativo, não lucrativo, associativo, social ou outro.

informal de comunicação; comunicação verbal e não-verbal; meios de comunicação utilizados nas organizações; identidade, imagem e cultura organizacional e, por fim, o impacto das mudanças na comunicação interna.

1.1 A comunicação organizacional

Em célebre frase, John Donne defendia que "nenhum homem é uma ilha" *("no man is an island"*). O homem, como ser social, não consegue viver isoladamente e precisa uns dos outros para sobreviver (Caixeta, 2008). Para o filósofo Aristóteles (2010, p. 2), o ser humano é um ser eminentemente social e "aquele que não pode viver em sociedade, ou que de nada precisa por bastar-se a si próprio, não faz parte do Estado; é um bruto ou um deus. A natureza compele assim todos os homens a se associarem". Até na ficção, na história do personagem Robinson Crusoé, o índio Sexta-feira surge na ilha perdida para estabelecer o convívio social com o náufrago solitário. Seja na vida real ou na ficção, o homem é um ser social que precisa comunicar-se porque comunicar é intrínseco à sua natureza humana. Kunsch (2016, p. 21) compartilha do mesmo entendimento ao expressar que "o homem como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços".

A mesma linha de raciocínio é apresentada por Ruão (1999) ao manifestar que a comunicação, como atividade básica do ser humano, proporciona informação imprescindível para a própria sobrevivência e manutenção de relações sociais indispensáveis ao bem estar físico e psicológico de um indivíduo.

Depreende-se do conhecimento das autoras que o homem como ser social se adapta ao meio onde vive por meio da comunicação com seus semelhantes, sendo através dela que ele se insere no convívio com a família, amigos, colegas de trabalho, etc, e estabelece as relações sociais para a realização do seu bem estar. A comunicação proporcionará ao homem a capacidade de se organizar com a intenção de produzir bens e serviços que de forma individual não conseguiria. Nesse sentido expressa-se Augusto (2009, p.28) ao afirmar que: "uma das coisas mais intrigantes no ser humano é o seu carácter social e a necessidade que sempre demonstrou de inventar regras de conduta para que a sua relação com os outros seja harmoniosa". Medrano (2017, p. 29) enfatiza a importância da comunicação para a integração nas relações sociais ao declararar que:

> Sem dúvida a comunicação está na base de todas as relações entre os seres humanos: entre estados, organizações etc, e constitui o verdadeiro ponto de apoio de toda atividade pensante. Ela só tem sentido e significado dentro das relações sociais que a originam, nas quais ela se integra e sobre as quais influencia.

De acordo com Martino (citado em Carvalho, 2013, p. 135), o vocábulo comunicação surgiu na história, no âmbito do Cristianismo, dentro dos mosteiros. "A prática communicatio era o ato de fazer juntos a refeição noturna, sendo que o fator principal não era a refeição e sim o ato de praticarem juntos a ação", percebe-se que tal definição remete para o entendimento de divisão/partilha de algo para com o outro.

O termo comunicação, etimologicamente, origina-se do latim *communis*, comum, refere-se à ideia de comunhão e comunidade, está diretamente ligada à ideia de um processo de partilha, de pôr algo em comum. Comunicar significa participação, troca de informações, tornar algo comum aos outros por ideias e volições (Carvalho, 2013). Para Maturana e Varela (2001, p. 217) "comunicação são condutas coordenadas, mutuamente desencadeadas, entre os membros de uma unidade social. Como observadores, designamos como comunicativas as condutas que ocorrem num acoplamento social, e como comunicação a coordenação comportamental que observamos como resultado dela". Nesse contexto, no entendimento dos autores, a comunicação humana ocorre apenas quando é estabelecida uma coordenação comportamental em um domínio de acoplamento estrutural. Sendo que esse conceito pode ser compreendido como um conjunto de mudanças que o meio provoca na estrutura de um determinado organismo e vice-versa, numa relação circular (Carvalho, 2013).

Para Fernandes (2000, p.15), a comunicação pode ser definida como um "processo dialéctico, através do qual um indivíduo transmite estímulos para modificar ou influenciar o comportamento do outro ou dos outros", observa-se que na definição do autor o homem ao viver em comunidade também proporciona a troca de conhecimento, o que por conseguinte, pode vir a influenciar o comportamento entre eles, no intercâmbio de mensagem transmitidas de forma clara, para que possa ser bem compreendida entre os interlocutores.

De maneira semelhante, Torquato (2015, p. 25) também analisa a capacidade de influência que a comunicação pode estabelecer entre pessoas. O autor denomina esse poder da comunicação como "poder expressivo". Essa habilidade do poder de uma pessoa vir a influenciar outra para que aceite suas razões dar-se-á por meio da argumentação, conclui-se que essa relação de poder

será estabelecida em razão do ato comunicativo: "a comunicação, que, como processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de *poder expressivo."*

Enquanto Torquato (2015) entende a influência da comunicação como um "poder expressivo", Kunsch (2016), por sua vez, a define como o "quarto poder da República", isso em razão da força que ela é capaz de exercer tanto na sociedade quanto nas organizações.

Para Braga e Marques (2008, pp. 12-13) a comunicação pressupõe a existência de duas ou mais pessoas que trocam informações e produzem entre si um entendimento recíproco, conforme se extrai:

> O processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Pode ser definida, desse modo, como um comportamento intencionalmente produzido que visa a compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não.

Partindo-se da concepção supracitada acerca da necessidade do entendimento recíproco, torna-se oportuno acrescentar a visão de Lévy (citado em Carvalho, 2013, p.135) para o qual a comunicação "só é verdadeira quando os interlocutores compreendem ou interpretam os enunciados que lhe são destinados", depreende-se dessa afirmação que a eficácia na transmissão da mensagem depende da compreensão do contexto em que está relacionado o enunciado, nesse caso, se não houve entendimento entre os interlocutores não há que se falar em comunicação.

Já na concepção dos autores Medeiros e Hernandes (2010, p.51), observa-se que não existe a preocupação se houve mútua compreensão entre os interlocutores sobre o quê foi transmitido, sendo necessário apenas a prévia convenção entre eles acerca da forma que será utilizada, os autores entendem que comunicação pode ser definida como:

> Comunicar é tornar conhecido, é participar, é transmitir algo a alguém. Comunicação é o ato de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de processos previamente

> estabelecidos ou convencionados, quer por meio de linguagem falada ou escrita, quer mediante outros sinais, signos ou símbolos.

Muitas vezes, os conceitos de "comunicar" e de "informar" são usados como sinônimos, entretanto, entende-se e adota-se para o desenvolvimento deste trabalho a ideia de que são termos diferentes. Enquanto a informação não exige o retorno do receptor, a comunicação necessariamente requer que o compartilhamento de algo em comum entre os interlocutores seja a mensagem transmitida com o seu significado em comum, e também, a compreensão dela. Ventura (2012, p. 38) explica a distinção entre os vocábulos:

> Na informação não há retorno, a mensagem circula num só sentido, enquanto que na comunicação existe partilha, interacção contínua. No modelo básico de comunicação o emissor é a fonte de mensagem que é codificada e transmitida através de um canal que é depois decodificada pelo receptor. O *feedback* é a resposta dada pelo receptor (agora emissor) e que permite ao emissor inicial (agora receptor) avaliar se a mensagem foi bem recebida e percebida.

Chiavenato (citado em Rosa e Landim, 2009, p.p. 143-144) também compartilha o entendimento de que as definições de informação e comunicação não são homogêneas, o autor inclusive apresenta três conceitos preliminares nos quais defende a distinção entre termos que são importantes para a compreensão da comunicação:

> **1. Dado:** é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência ou pessoa. Um banco de dados é um meio de acumular conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma informação.
>
> **2. Informação:** é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo. O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular, como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução de incerteza.
>
> **3. Comunicação:** ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente

> transmitida – mas não recebida – não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinadas informação.

Torquato (2015, p.75) manifesta a mesma opinião acerca dessa diferença entre os termos, ao citar Berlo (1960) expressa que enquanto alguns autores entendem a comunicação como todos os meios e formas de transmissão de informação, outros definem a informação como "todo sinal, signo ou símbolo que pode ser empregado por uma ou várias pessoas para modificar o comportamento de uma ou mais pessoas". Entretanto, na concepção do autor, a diferença pode ser estabelecida da seguinte maneira:

> Depreende-se desses conceitos que a informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem a recebe, enquanto a comunicação objetiva, essencialmente, tem o de alterar ou influenciar comportamentos, resultando, assim, a imagem de comunicação como processo e a informação como produto desse processo. (Toquato, 2015, p. 75).

Percebe-se, diante dos conceitos apresentados, o entendimento de que a comunicação é um processo, realizado por dois ou mais indivíduos, que buscam entre si transmitir e receber alguma informação, através de um meio previamente convencionado entre eles, de modo que haja mútua compreensão entre os interlocutores. Depreende-se que mais que uma forma de convívio, a comunicação é uma necessidade própria do homem como ser eminentemente social, sendo algo pertencente à natureza humana.

Torna-se importante registrar que a comunicação, como ideia de transmissão e recepção de informação de um emissor para um receptor, provém da teoria matemática da informação e da comunicação cuja proposta mais conhecida foi a de Shannon e Weaver, em 1949. Trata-se de um modelo linear cujo enfoque comunicacional gira em torno das questões de codificação eficiente, capacidade de transmissão do canal e eliminação dos ruídos, como também, solucionar problemas de outra ordem, como, por exemplo, de telecomunicações, sem contudo, preocupar-se com a reciprocidade ou a circularidade característica da comunicação humana, nem com o significado dos símbolos da mensagem, pois sua base são os sinais, denominados de canal (Barros, 2015). De acordo com Cardoso (2006 p. 1.129), a teoria desenvolvida "estabeleceu que a informação pode incluir mensagens transmitidas por qualquer mídia, o seu objetivo era encontrar o meio mais rápido e o modo mais eficiente para obter uma mensagem de um ponto a outro". Essa teoria configura-se como um modelo limitado de comunicação

linear e mecanicista. Linear porque a mensagem é considerada apenas quanto ao plano da expressão ou dos significantes (sequência de sinais). Mecanicista porque não considera o contexto sócio-histórico-cultural dos interlocutores e as condições de produção e reprodução da mensagem (Damansceno, 2015). De acordo com Cardoso (2006 p, 1.130) "mesmo que seja possível transmitir uma série de símbolos com exatidão sintática, eles permaneceriam desprovidos de significação se o emissor e o receptor não tivessem antecipadamente concordado sobre a sua significação (...), toda a informação compartilhada pressupõe uma convenção semântica".

Assim, ao pensar na comunicação realizada entre seres humanos, principalmente na forma verbal – oral ou escrita – essa proposta da teoria da informação apresenta as seguintes dificuldades: simplificação demasiada da comunicação verbal; a mensagem segue como uma sequência de sinais sendo concebida linearmente, e pelo caráter mecanicista, não são levadas em consideração o contexto sócio-histórico e cultural (Barros, 2015).

De forma resumida, a teoria de Shannon e Weaver afirma que uma boa comunicação baseia-se na univocidade entre codificação e decodificação e eliminação dos ruídos na transmissão da mensagem por um sistema de retroalimentação, entretanto, de acordo com Cardoso (2006, p. 1.130) esse processo não ocorre de forma tranquila, porque "mesmo os sinais sendo transmitidos com correção, não há nenhuma segurança quanto à boa transmissão de um significado. Para se trabalhar o significado é necessário entender pelo menos duas funções da linguagem: a comunicação e a construção de um significado".

Essa proposta simplificada da teoria da comunicação foi ampliada por Roman Jakobson em 1969, quando apresentou como contribuições para o estudo da comunicação a relação do contexto (referente) com a experiência comunicada ou a ser comunicada; a questão da representação do código e dos subcódigos e sua relação entre remetente e destinatário, com a necessidade de que para haver a comunicação haja a existência de um código parcial ou totalmente comum entre os comunicantes, e o reconhecimento de que os homens se comunicam com diferentes fins o que ocasionou o estudo acerca da variedade de funções da linguagem (Barros, 2015).

Embora haja avanço na proposta apresentada por Jakobson, não está livre de críticas haja vista o caráter mecanicista da teoria da informação que não examina as relações sócio-históricas, culturais e ideológicas da comunicação, como também, não aborda acerca da reciprocidade da

comunicação humana no sentido de não visualizar a possibilidade de o receptor tornar-se emissor e realimentar a comunicação, o que é uma caracteristica fundamental da comunicação humana (Damansceno, 2015).

A teoria da nova comunicação surgiu como reação ao modelo linear de comunicação, a partir dos anos 1950, formulada por B. Bateson, E. Hall e E. Goffman que apresentaram o modelo circular de comunicação com enfoque no *feedback* ou realimentação. A comunicação passa a ser analisada como um sistema interacional no qual importam os efeitos produzidos pelo receptor e também do emissor. A reciprocidade da comunicação mostrou-se como garantia da possibilidade de equilíbrio entre os interlocutores de uma comunicação (Damansceno, 2015).

De acordo com Damansceno (2015, p.4), foi através dos estudos de Beneviste, em 1966, que houve o reconhecimento do diálogo "como uma condição da linguagem humana e garantia de equilíbrio de poder entre os interlocutores de uma dada comunicação em que haja a possibilidade da resposta".

Os estudos sobre o diálogo com interação entre os locutores ao mostrar que a interação verbal é a realidade fundamental da linguagem foi iniciado Bakhtin. A comunicação como interação pode ser analisada sob o ângulo de cincos aspectos: os interlocutores se constroem e mutuamente constroem o texto; as imagens ou simulacros são construídos com a interação; do caráter contratual ou polêmico da comunicação; a mensagem extrapola o plano dos significantes ou da expressão, e a questão do alargamento da circulação comunicacional na sociedade (Barros, 2015).

Através do tempo, nota-se a evolução no conceito de comunicação na intenção de que os interlocutores possam interagir entre si e realimentarem o diálogo de acordo com o contexto sócio-histórico e cultural dos comunicantes. Assim, de acordo com Passos (citado em Damansceno, 2015, p.4), "o caráter mecanicista dos modelos de comunicação estão mais apropriados à comunicação entre máquinas, porque não levam em conta a inserção sócio-histórica e ideológica dos sujeitos envolvidos no processo da comunicação verbal".

Genelot (citado em Cardoso 2006, p. 1.130) afirma que uma mensagem é analisada pelo receptor de acordo com três componentes: literal, situacional e interpretativo e que cada componente pode ser definido da seguinte maneira:

> O componente *literal* é a propriedade das palavras em evocar uma significação, (...) o componente *situacional* recupera os lugares, o tempo e as pessoas que estão envolvidas na situação. Não há correspondência automática entre as palavras e a sensação. As condições nas quais as palavras são expressas ou nas quais são ouvidas condicionam a sua sensação. O componente *interpretativo* (...) requer uma confrontação com as estruturas de representações de intenções, de esquemas cognitivos para poder liberar uma significação.

Cardoso (2006) entende que, ao analisar a elaboração de sentido no processo de comunicação sob o prisma interpretativo de Genelot (2001), constata-se a complexidade, sutilezas e imprevistos entre o emissor e o receptor.

Para Ruão (2008, p.55), atualmente, no âmbito do domínio organizacional, a catalogação modelar mais conhecida é a de Grunig (1976, 2001), sendo proposta dele a classificação de modelos simétricos e assimétricos "esta catalogação parte da análise do papel dos receptores no processo de comunicação organizacional, sendo os modelos simétricos aqueles que respeitam esse papel e os assimétricos os que se centram na emissão".

No estudo do processo comunicacional percebe-se que a comunicação é constituída por vários elementos os quais passam a ser estudados pormenorizadamente no tópico seguinte.

1.2 Elementos da comunicação

A comunicação pode ser estudada nos campos das ciências humanas e sociais, mas não configura matéria exclusiva dessas áreas, configura-se melhor como um campo multidisciplinar por receber contribuições de diferentes áreas de estudo (Oliveira, 2015). No âmbito da comunicação organizacional, Ruão (2016, p.6) salienta que "o tema da comunicação nas organizações foi sendo objeto de estudo de investigadores que se colocaram em distintas disciplinas científicas – como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing – e não foi nunca um assunto exclusivo das Ciências da Comunicação." Seja em qual ciência for, o objetivo da comunicação é o entendimento das ideias construídas entre indivíduos, departamentos, unidades, organizações, as empresas e seus respectivos públicos. Torquato (2015, p.25) conclui que "a comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses das empresas, como unidade econômica, e os interesses da administração".

Para Fernandes (2000, como citado em Medeiros, 2012, p. 9) "o processo comunicacional pode ser efectuado através da linguagem, de discursos, de silêncio, de gestos, olhares, posturas, acções, comportamentos, atitudes ou mesmo omissões." Assim, observa-se que tão importante como o modo com que as informações são transmitidas, é a forma como os envolvidos no diálogo se comunicam como, por exemplo, o tom, as posturas, a sinceridade e os sentimentos, porque estão vinculados ao conteúdo das mensagens trocadas. Percebe-se que o autor enfatiza a comunicação não-verbal, ao analisar as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que está presente na interação entre as pessoas.

Para que o processo de entendimento mútuo entre os indivíduos seja viável e possa haver uma comunicação eficaz faz-se necessário os elementos básicos que são: emissor (quem emite uma mensagem); o receptor (aquele que recebe a mensagem enviada pelo emissor); a mensagem (conteúdo que é expedido); o código (o modo como a mensagem é transmitida seja pela escrita, fala, gestos), o canal (fonte de transmissão da mensagem), o *feedback* entre os interlocutores, e o mínimo possível de ruídos (barreiras ou distorção) que podem acometer a informação e causar uma interpretação equivocada. Os autores Medeiros e Hernandes (2004, p. 209) explicitam de forma abrangente os elementos da comunicação da seguinte forma:

> A fonte que é o elemento que dá origem à mensagem, que inicia o ciclo da comunicação; o emissor que tem como finalidade emitir uma mensagem para o receptor ou destinatário; o codificador, que é o elemento do processo de comunicação que, na qualidade de emissor, elabora uma mensagem, de acordo com o código e as regras determinadas, e a transmite, por meio de um canal para atingir um recetor-decodificador; o código que é um conjunto de signos relacionados de tal modo que formam e transmitem mensagens e o canal que é o suporte material que possibilita veicular uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo; a mensagem, ou seja, é o que esperamos comunicar ao receptor; o receptor que é aquele que recebe a informação e decodifica e o ruído é todo o sinal indesejável que ocorre na transmissão de uma mensagem por meio de um canal.

Os elementos básicos do processo comunicacional podem ser representados de acordo com a esquematização simplificada abaixo:

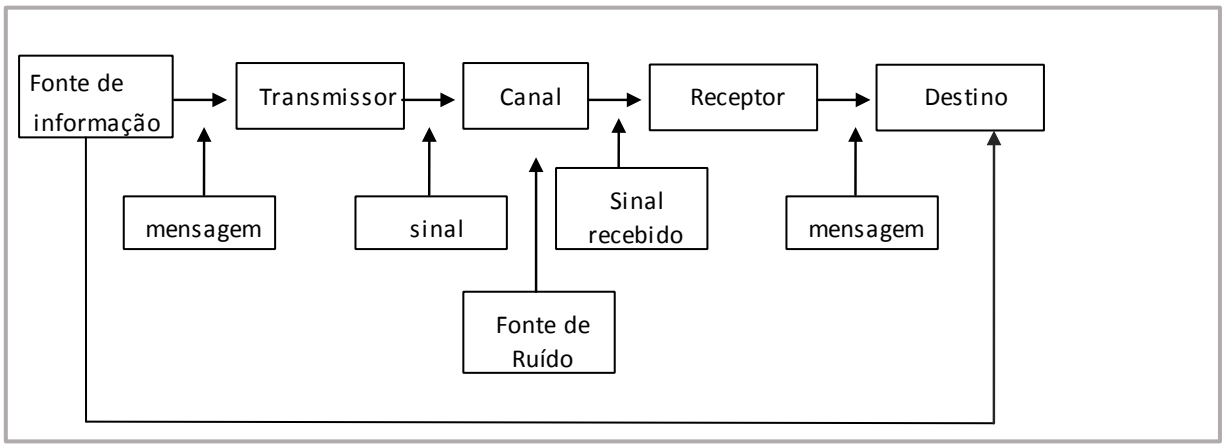


Figura 1: Modelo mecanicista da comunicação
Fonte: Medeiros (2012, p. 10)

Nesse diapasão, no intercâmbio de informações entre o receptor e o emissor, verifica-se que o emissor além de considerar a mensagem, deve também considerar a quem a mensagem está a ser transmitida porque o fim da comunicação não é apenas informar, mas sim ser compreendida/interpretada de acordo com o sentido original que o emissor deseja transmitir, sendo necessária essa relação de comum entendimento entre os interlocutores. Ainda, deve-se considerar que o processo relacional entre os indivíduos pode vir a afetar o processo comunicacional entre eles, conforme entendimento de Hall (citado em Kusnch, 2016, p.71):

> As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Interessante ressaltar que, tendo em vista o caráter de agente influenciador do homem, nota-se que a conduta do emissor pode vir a influenciar o comportamento do receptor. Entretanto, o receptor como agente não passivo no processo de comunicação, tem a opção de selecionar o conteúdo e focar a atenção ao que lhe seja mais conveniente, inclusive interpretar o conteúdo de forma distorcida e alterar o significado original (Girard, 2009). Ao emissor e receptor cabem-lhe, no processo de comunicação, assumir um papel passivo, ativo ou proativo, conforme entendimento de Tomasi e Medeiros (2007, p. 12):

> Se o destinador é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza; se é activo, o destinador recebe a mensagem e reage a ela. Por isso se diz que seu comportamento é reactivo. No comportamento proactivo, o emissor provoca uma mensagem da parte do destinado. Ele estimula o destinador a oferecer lhe uma mensagem. (...) Assim, ora uma

> pessoa desempenha a função de emissor, ora de receptor. Da mesma forma, a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa; às vezes ela é por um grupo, por uma empresa, por toda a sociedade.

Os ruídos na comunicação foram apresentados inicialmente no estudo do modelo mecanicista da teoria da comunicação e apresentam-se como perturbações indesejáveis que tendem a alterar a mensagem, Medeiros (2012, p.10) conceitua o ruído na comunicação como "qualquer interferência que se tem no processo de comunicação, que muitas vezes ocorrem por falta de preparo do emissor, distração do receptor, falta de coesão no conteúdo da mensagem ou (...) ineficiência do canal escolhido para a transmiti-la". Os obstáculos podem apresentar-se de duas formas: quando de natureza interna ao processo de comunicação, chama-se de ruídos; quando de natureza externa, são chamados de interferências.

Robbins (citado em Medeiros, 2012, p.11) defende que o êxito na transmissão da mensagem está relacionado com o *feedback*, que é a mensagem de retorno do receptor para o emissor:

> O elo final do processo de comunicação é o círculo de feedback. "Se a fonte de comunicação decodifica a mensagem que foi codificada e se a mensagem é devolvida ao sistema, temos o feedback." O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como originalmente pretendida. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida.

Com o intuito de haver uma compreensão correta de seu significado, torna-se relevante que o emissor conheça e monitore os obstáculos que a mensagem pode enfrentar em seu trajeto entre emissão e recepção (Girald, 2009).

1.3 Comunicação eficiente *versus* eficaz

Para Ruão (2016, p. 57) os estudos da comunicação organizacional podem identificar possíveis áreas problemáticas e apontar resoluções a serem aplicadas, a autora afirma que "uma comunicação organizacional eficiente parece favorecer a coordenação interna e a qualidade dos produtos/serviços comercializados/prestados no mercado, enquanto uma comunicação ineficiente pode afetar as relações profissionais e o desempenho organizacional".

Uma comunicação eficaz mostra-se fundamental para a organização lograr êxito no seu objetivo e seus métodos gerenciais, Chiavenato (2004, como citado em Medeiros 2012, p.12), apresenta

as diferenças entre a comunicação eficiente e a eficaz, para o autor, eficiência relaciona-se com os meios utilizados para a comunicação, já a eficácia está associada com o propósito de transmitir a mensagem com significado, a seguir destaca-se as diferenças entre a eficácia e a eficiência na comunicação.

Quadro 1: Comunicação eficiente *versus* eficaz

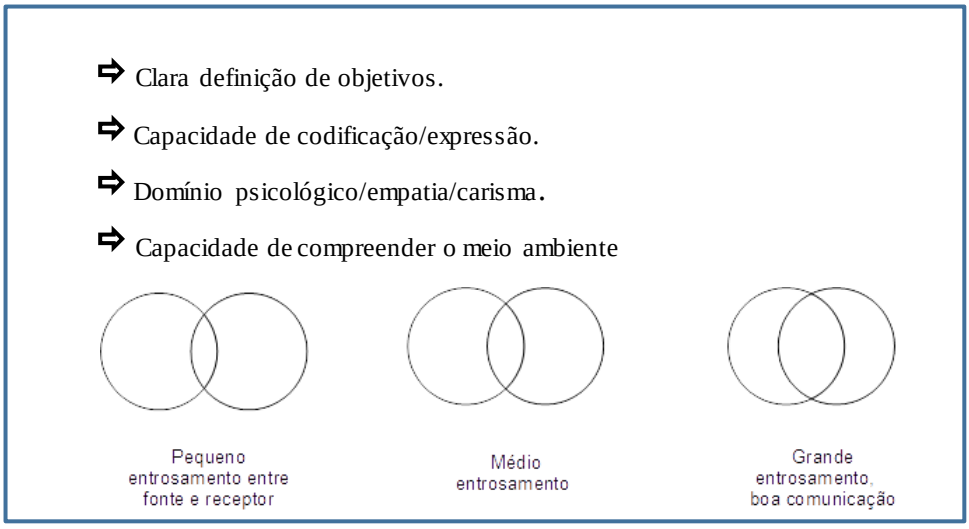
Comunicação Eficiente	Comunicação Eficaz
O emissor fala claramente; O transmissor funciona bem; O canal não apresenta ruído; O destinatário ouve bem; O destinatário ouve bem; Não há ruídos ou interferências internas e externas; O emissor utiliza os melhores recursos para se comunicar.	A mensagem é clara e objectiva; O significado é consonante; O destinatário compreende a mensagem; A comunicação é completa; A mensagem torna-se comum; O destinatário fornece retroacção ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada; O que estava na cabeça do emissor agora está na cabeça do destinatário.

Fonte: Chiavenato (2004, como citado em Medeiros 2012, p.12)

De acordo com Kunsh (2016), o conceito de eficiência expressa o sentido de fazer bem feito, de maneira adequada e com redução dos custos, já o significado de eficácia está ligado ao resultado, para o qual busca-se realizar atividades corretas para executar o que seja mais certo e viável.

Para Torquato (2010) a eficácia/ineficácia das comunicações depende de um conjunto de atitudes: atitudes para consigo; atitudes para com o assunto e atitudes para com o receptor. O ato da comunicação é influenciado pelas circunstâncias dos indivíduos, se uma fonte por alguma razão está contrariada, infeliz, no momento de conturbação pessoal acaba por contaminar a mensagem, ao afetar a qualidade da mensagem, este fator caracteriza-se como as atitudes para consigo. Quando a fonte não domina a temática a ser abordada, ou rejeita o assunto por não ser de sua preferência também influencia o resultado do ato comunicacional que será precário, este fator caracteriza-se como as atitudes para com o assunto. Por fim, quando as atitudes negativas se voltam contra os receptores, através de rejeição de pessoas ou quando o interlocutor deixa a fonte nervosa e instável, caracteriza-se as atitudes para com o receptor. Abaixo segue o quadro do autor acerca do entrosamento entre receptor e emissor para a eficácia na comunicação.

Quadro 2: Eficácia da comunicação



Fonte: Torquato (2010, p. 39)

Percebe-se, diante das definições apresentadas, que a comunicação tornar-se-á eficaz se houver a interação entre emissor e receptor com a possibilidade de *feedback* entre os interlocutores de acordo com o contexto sócio-histórico e cultural dos comunicantes que permita a mútua compreessão, dando à mensagem o significado correto (a mensagem que estava na cabeça do emissor agora está na cabeça do receptor). Ainda, deve-se estar atento para a redução ou eliminação de ruído, que pode vir a comprometer a eficiência do canal, alterando-se o sentido original da mensagem o que afeta a eficácia comunicacional.

Da mesma forma não ser possível estabelecer boas relações humanas sem a comunicação, assim também é para a organização que almeja um negócio de sucesso. De acordo com Cardoso (2006, p. 1132) "a comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados". Pode-se afirmar que uma organização não existe sem comunicação precisa, planejada e controlada para promover a transmissão de informação útil de forma adequada e tempestiva (Carvalho, 2012). Para Ruão (1999, p. 181) "a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos".

No aprofundamento do estudo percebe-se a comunicação como ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização que deve ser gerida e utilizada como importante ativo patrimonial. De acordo com Mariluz Restrepo (citado em Medrano, 2007, p.44) "ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas

maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos." Para Magalhães (2016, p. 14) as organizações têm a necessidade de comunicar, assim como todo ser humano:

> Tal como o ser humano tem necessidade de comunicar com os seus semelhantes, também as instituições/organizações têm a necessidade de comunicar, utilizando a linguagem de formas distintas, como: a oralidade, a escrita, os gestos, as cores, os símbolos ou as imagens.

Kunsh (2016) afirma que as organizações não existiriam se não houvesse comunicação, trata-se de uma questão de vital importância para consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas, para a autora, a organização representa um fenômeno comunicacional contínuo e importante (2016, p. 69):

> Interdependentes, as organizações têm de ser comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

As organizações de todo tipo, pública ou privada, dependem da comunicação para relacionarem-se e manter sintonia com os *stakeholders*[2], porque ao interagirem de forma consciente com as partes interessadas do público interno (funcionários, sócios, acionistas, etc) e do externo (consumidores, fornecedores, governo, etc) buscam atingir seus objetivos organizacionais, além de se manterem e se destacarem no mercado cada vez mais qualificado, tecnológico, informatizado e competitivo.

As organizações mostram-se multifacetadas e podem ser constituídas de diversas maneiras: instituições públicas ou privadas, de pequeno ou grande porte, lucrativas ou não lucrativas, etc. Apesar das diferenças que possam apresentar, todas elas possuem como semelhança entre si a necessidade de estabelecer comunicação eficiente e eficaz para lograr êxito em seus propósitos institucionais.

[2] *stakeholders* neste contexto assume o significado de «parte interessada», isto é qualquer público organizacional cuja ação tenha influência ou seja influenciado pela ação da organização.

Antes de se iniciar o estudo sobre a comunicação organizacional, mostra-se importante apresentar o conceito de organização. Sabe-se que elas estão presentes no dia-a-dia das pessoas e em diferentes setores e além disso, "afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte" (Silva, 2013, p. 43). Daft (2014, p. 12) expressa essa multifacetada característica quando começa-se a compreender o sentido de organização na vida das pessoas:

> É difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, uma estação de computador ou um funcionário educado, mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afetam a todos, todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, recorremos à polícia e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transportes para fazer mudança de casa, recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós passa muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro.

Diante dessa variabilidade das organizações na sociedade, e com a finalidade de apresentar uma visão conceitual abrangente do termo, preferiu-se recorrer ao trabalho de Schultz (2016), no qual o autor realizou um compilado de definições transcritas abaixo, que melhor esclarecem o termo organização de acordo com várias perspectivas analisadas pelos doutrinadores citados no trabalho do autor.

Quadro 3: Definições de organização

Organização, organon em grego, quer dizer "ferramenta ou instrumento". (MORGAN, 1996, p. 24).
"Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 4).
"[...] é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam" (JONES, 2010, p. 7).
As organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem

algumas características em comum: são "entidades sociais"; são "orientadas por metas"; são "projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas"; são "ligadas ao ambiente externo" (DAFT, 2014, p. 12).
Organização é muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos gerenciais e pode ser pensada como "uma casa a ser habitada por seres humanos" ou um "complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano". A organização pode ser considerada, portanto, como um "sistema de papéis" que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões (SIMON, 1965, p. 17).
Uma organização é "um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas" (BARNARD, 1938, apud CARAVANTES, 1998, p. 26).
"Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum" (DRUCKER, 1994, apud CARAVANTES, 1998, p. 27).
Organização é um "subsistema estrutural e material" e um "subsistema simbólico". O primeiro está relacionado à função produção e segundo às representações individuais, sendo o poder a forma utilizada para mediar as relações entre estes dois subsistemas e com isso gerar o que o autor chama de "ordem organizacional" (CHANLAT, 1996, p. 40).
A definição de organização está condicionada primeiramente à existência de uma "meta específica", o que diferencia este sistema de outros sistemas sociais. Entretanto, para ser definida como um sistema social, uma organização deve possuir uma "estrutura descritível", em duas dimensões: a "cultural e institucional" como "padrão de valores" do sistema; e os "papéis" dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização (PARSONS, 1967, p. 44).
Sandroni (1994, p. 248) define uma organização como um "Conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) [...] Consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados."
Uma organização é uma "estrutura social racionalmente organizada", também definida como uma organização formal ou burocrática (MERTON, 1967. p. 57).
Organizações são "constructos sociais" em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas. O autor ressalta a importância da cultura (valores, crenças e regras de conduta) na organização, o que a caracteriza como "organismo vivo", "contextualizado", "sistêmico", "complexo" e como "seres que aprendem" (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 27).

Fonte: Schultz (2016, pp.17-18)

Nas definições citadas, nota-se certa semelhança nos principais elementos de uma organização: grupo de pessoas + meta específica + trabalho desenvolvido em grupo, semelhança que também é compartilhada e pode ser verificada na afirmação do autor Chiavenato (2003, p. 128) sobre organização:

> A fim de atingir certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força. À medida que as organizações são bem-sucedidas no alcance dos objetivos, elas tendem a sobreviver e a crescer. Ao crescer, as organizações necessitam

> de maior número de pessoas para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas capazes de supervisionar e gerenciar outras. Todas essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações.

Ao analisar as definições apresentadas, depreende-se que organizações são formadas por pessoas que almejam objetivos específicos cujos quais individualmente não conseguiriam alcançar, agrupam-se, portanto, com a intenção de que ao unir o esforço coletivo possam atingir os propósitos almejados. Cardoso (2006, pp. 1125-1126) apresenta uma crítica a esse conceito simplificado de organização como união de humanos para em conjunto trabalharem em uma tarefa comum, para o autor "uma organização é mais que isso: é uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o status e o papel de seus membros", o autor enfatiza a existência de papéis e controle a ser conduzido por uma autoridade competente na organização.

Kunsch (2006) defende que a comunicação precisa ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, isto porque sendo elas formadas por pessoas — seres humanos não vivem sem se comunicar — torna-se necessário entender o processo comunicacional que ocorre internamente nas instituições, para sobrevivência e alcance dos objetivos organizacionais. Frisa-se que nos últimos tempos a comunicação passou a assumir uma importância estratégica, sendo incorporada de fato na gestão das organizações. Na visão de Kreps (citado em Ruão, 1999, p.181) a comunicação organizacional é "o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem".

Chiavenato (2005) compartilha do mesmo entendimento ao expressar que a comunicação organizacional é como um processo de movimentação realizado pela informação e intercambiada entre as pessoas no âmbito da organização. Mariluz Restrepo (citado em Medrano, 2007, p.44), apresenta um conceito mais abrangente e, segundo a autora, a comunicação organizacional deve se apresentar de forma integral em todas as ações para a construção da cultura e identidade e que desta perspectiva comunicacional serão reconhecidas novas formas de relações e interações com seus públicos:

> A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. Trabalhar estes aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização.

Na mesma linha de raciocínio Kunsh (2006, p. 15) defende a filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação, levando em conta os relacionamentos interpessoais, a função estratégica e instrumental e todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, a autora apresenta o seguinte conceito para comunicação organizacional:

> "Comunicação organizacional', "comunicação empresarial" e "comunicação corporativa" são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Kunsh (2016) entende por comunicação integrada a "convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação energética. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional" (Kunsch, 2016, p. 150). A comunicação integrada deixa de ter a função tática para assumir a função estratégica, para agregar valor às organizações e auxiliá-las na consecução de seus objetivos, além disso, permitir a interação com os públicos-alvo e com a sociedade em geral, a partir de uma ação conjugada de esforços, conforme exposto no diagrama abaixo.



Figura 2: Comunicação organizacional integrada
Fonte: Kunsch, 2016, p. 151.

Nesse contexto de comunicação integrada, Kunsh (2016) explica que a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização e que permite organizar os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação. A comunicação interna é aquela responsável pela interação entre a organização e seus empregados. A comunicação mercadológica é a responsável pela produção comunicativa para a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da organização. Por fim a comunicação institucional é a responsável pela construção e pelo fortalecimento da identidade corporativa, ligada à "a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos" (Kunsch, 2016, p.165).

Para Bueno (2002, p.42) a comunicação integrada caracteriza-se como uma união dos seguintes fatores "esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo".

Para a existência de uma boa comunicação organizacional torna-se necessário que no processo de comunicar também seja realçada a capacidade de ouvir. Na perspectiva de emitir informações a diversos públicos, as organizações não podem adotar uma postura ilusória de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso ter a

percepção dos aspectos relacionais, dos contextos, dos condicionamentos internos e externos, bem como da complexidade que permeia todo o processo comunicativo dentro de uma organização (Kunsch, 2006).

É válido salientar que atualmente os ambientes organizacionais caracterizam-se como turbulentos e globalizados, e a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Percebe-se que a comunicação organizacional tem evoluído para enquadrar, nos últimos anos, essas mudanças de sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral (Ruão e Kunsch, 2014).

Cardoso (2006, p. 1133) defende que novas dimensões devem pautar a comunicação organizacional como um processo amplo e não apenas focado nos fenômenos internos de setores e departamentos, segundo o autor "entender a organização como um ambiente comunicacional implica reconhecê-la nas múltiplas formas que tem de se apresentar aos seus diferentes públicos; implica, portanto, reconhecê-la como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade".

1.4 As barreiras que afetam o processo de comunicação

A comunicação organizacional está sujeita a determinados problemas que dificultam e interferem na comunicação, tratam-se das barreiras comunicacionais, que se apresentam como ruídos e prejudicam a eficácia do processo comunicativo, de acordo com Chiavenato (2005, p.326) "em todo processo de comunicação existem barreiras que servem como obstáculos ou resistência à comunicação entre as pessoas".

Segundo Kunsch (2016), as barreiras gerais também chamadas de comuns, apresentam-se de forma mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. As barreiras mecânicas ou físicas relacionam-se com os aparelhos de transmissão, que podem atrapalhar ou impossibilitar a comunicação por fatores físicos, como através de barulho, ambientes e equipamentos inadequados. As barreiras fisiológicas decorrem de problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais para a comunicação, como por exemplo a surdez e a gagueira. As barreiras semânticas estão relacionadas ao uso inadequado de uma linguagem que não faça parte do conhecimento do receptor. Por fim, as barreiras psicológicas dizem respeito aos preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação, estão relacionadas a atitudes, crenças, cultura e valores das pessoas que geram uma percepção equivocada e distorcida da comunicação.

No contexto da comunicação organizacional, a autora analisa quatros classes específicas de barreiras que prejudicam a comunicação no ambiente organizacional sendo elas: as pessoais; administrativas/burocráticas; excesso de informações e informações incompletas. As barreiras pessoais dizem respeito à personalidade, estado de espírito, emoções e valores de cada indivíduo quando se comporta no ambiente de trabalho. As barreiras administrativas também chamadas de burocráticas decorrem das formas com que as organizações atuam e processam as informações. As comunicações incompletas/parciais caracterizam-se como informações fragmentadas, distorcidas ou duvidosas. Todas essas barreiras prejudicam a comunicação eficaz em uma organização. Por fim, o excesso de informações é causado pela falta de seleção de prioridades da organização, essa sobrecarga de informações dá-se de diversas formas: propagação de papéis administrativos, reuniões inúteis e desnecessárias, excesso de meios impressos e eletrônicos, o que causa a confusão e saturação do receptor.

Cardoso (2006) afirma que o aumento na massa de informações por diferentes meios tecnológicos às pessoas não significa, necessariamente, um aumento de informações úteis, pelo contrário, identifica-se neste caso um paradoxo no qual esse excesso de informação é percebido como um ruído. Atlhan (1979, como citado em Cardoso, 2006, p. 1136), explica o atual panorama como "a produção de ruído através da informação".

Torquato (2010 pp. 47-49) explicita os principais problemas que prejudicam o sistema de comunicações adminstrativas, os quais são apresentados:

- **Indefinição clara de responsabilidades** – "quando não há transparência e clareza sobre a tipologia e qualidade das comunicações cotidianas e as responsabilidades funcionais das áreas".
- **Falta de conhecimento pleno do negócio** – "parcela ponderável do corpo gerencial não possui pleno conhecimento do negócio da organização (...). O sistema de comunicação precisa "vendê-los", apresentá-los aos públicos internos".
- **Dissonâncias normativas** – "as próprias normas e instruções a serem transmitidas não apresentam clareza, dificultando a compreensão e a interpretação dos próprios codificadores das mensagens".
- **Maior segmentação** – "as temáticas de alguns canais frequentemente entram em canais inadequados".

- **Excesso de informações** – "a quantidade excessiva de normas, instruções e informações de todos os tipos acaba prejudicando o manuseio, a decisão de leitura, a assimilação, o arquivamento e a posterior recuperação das informações".
- **Ausência de tempestividade** – "as informações não chegam no momento adequado, demorando até chegar aos públicos-alvo".
- **Inadequação de canais** – "a inadequação se deve a condições temáticas dos canais, caracterizadas por baixa visibilidade, difícil acesso, falta de intimidade do receptor para com o canal e periodicidades indefinida".
- **Desvios na direção dos canais** – "alguns canais de comunicação são direcionados de maneira distinta e difusa, atingindo grupos de usuários que não necessitam deles".
- **Inadequação de linguagens** – "as linguagens são frequentemente inadequadas, por excesso de tecnicismo, formalismo, rebuscamento, expressões desconhecidas e herméticas, prolixidades e erros gramaticais".
- **Morfologia inadequada** – " o discurso morfológico-estético dos canais é fator de atração e legibilidade. Quando inadequada, a disposição visual das massas – textos, gráficos, ilustrações, fotografias – prejudica e inibe a leitura".

Diante das barreiras apresentadas no processo comunicativo organizacional, torna-se necesário identificar tais problemas no âmbito interno da organização e buscar minimizar a incidência desses ruídos que prejudicam a comunicação. A regra básica do processo comunicativo pode ser definida como saber previamento o que deseja comunicar, para qual público, mediante qual canal e qual linguagem utilizar, além de verificar se houve a efetiva compreensão pelo receptor, através do *feedback*, porque no ato comunicacional de uma organização não se pode desconsiderar a existência do objetivo intrínseco de se agregar valor à sua marca, consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo (Cardoso, 2006).

2 A comunicação interna

A divisão clássica da comunicação nas organizações se baseia na estrutura de dois sistemas: o interno e o externo. Embora compreenda-se a importância da comunicação externa, a intenção desse trabalho é centrar-se no estudo de como a comunicação interna flui nas organizações. Para Ruão (2016, p. 49) a comunicação interna "corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interacção

humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objectivos, entre outros." Compreende-se que é uma forma de comunicação relacionada com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder. Para Marchiori (2008, pp. 213-214), a comunicação interna:

> (...) oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Na comunicação interna é objeto de estudo a maneira como as mensagem são encaminhadas ao seu público interno, para tanto, busca-se analisar os canais: vertical e horizontal; a rede formal ou informal, bem como o código utilizado: se verbal ou não-verbal. As comunicações interna e externa não devem ser tratadas como distantes mas sim como componentes da construção de uma comunicação eficaz, da cultura organizacional e imagem institucional. De acordo com Inforpress (citado em Ventura, 2012, p. 9), "a comunicação interna e externa, contribui para aproximar as pessoas à empresa, ajudando-as a entenderem as decisões e estratégias, aumentando assim a credibilidade".

Já a comunicação externa diz respeito à comunicação desenvolvida entre a organização e o mundo exterior como os consumidores, investidores, fornecedores, membros da comunidade, governo etc, Ruão (2016, p.52) explica: "diz respeito, portanto, aos contatos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com diferentes públicos no exterior e mesmo com outras organizações que partilham o seu *campo interorganizacional* (Kreps, 1990), podendo estes integrar os sectores político, econômico, social, tecnológico ou competitivo". (Grifo da autora).

No contexto comunicativo da organização, a comunicação interna mostra-se como instrumento estratégico para a valorização e participação de todos os trabalhadores, ao envolvê-los e comprometê-los com a organização em prol dos objetivos institucionais. Chiavenato (2005, p.314) afirma que "a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns". Quando há uma comunicação bem articulada internamente, fatalmente a comunicação externa será influenciada de forma positiva. Inforpress (citado em Ventura, 2012, p. 9) demonstra essa instrumentalidade da comunicação no âmbito interno de uma organização:

> É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorrecta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correcta divulgação dos valores da marca e contribui para um correcto posicionamento dos produtos e serviços da empresa.

Ruão (2016) entende a comunicação interna como um mecanismo da gestão estratégica para os relacionamentos e interações entre os *stakeholders* internos em todos os níveis organizacionais, portanto, o planejamento e controle da comunicação (conteúdo e direções) em uma análise a considerar os três níveis organizacionais: gestão estratégica, gestão diária e o da gestão de equipes com o da gestão de projetos contribuirá para cumprir um conjunto de objetivos que caracterizam a comunicação interna da atualidade, sendo eles:

> (a) contribuir para melhorar as relações internas (potenciadora de maior *empenhamento*); (b) promover um sentido de pertença entre os colaboradores; (c) desenvolver uma consciência mais abrangente sobre a inevitabilidade da mudança ambiental e (d) auxiliar a compreensão da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta a tal mudança ambiental. (Ruão, 2016, p. 50)

Kunsch (2016) enfatiza a necessidadede considerar a comunicação interna como área estratégica da organização, a ser incorporada juntamente com os assuntos mais importantes como a política e objetivos funcionais da organização. Ainda, a autora esclarece que essa ação estratégica precisa ser absorvida por todos os membros da organização: "deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos" (Kunsch, 2016, p.156).

Conrado (1994, p.7) também compartilha da mesma linha de raciocínio ao posicionar-se da seguinte maneira "a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para realizarem um bom trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas". Ventura (2012, p. 10) identifica duas funções para a comunicação interna:

> A comunicação interna pode, deste modo, exercer uma dupla função: 1) Contribuir para uma maior integração coesão e implicação internas, fomentando a identificação dos colaboradores com a cultura, valores e objectivos organizacionais; 2) Contribuir para a divulgação de mensagens positivas sobre a organização que são congruentes com os objectivos e estratégia organizacionais o que, por sua vez, contribui para ao reforço da marca institucional.

A comunicação interna não pode ser resumida ao mero papel de transmissão de decisões e informações, pelo contrário, mostra-se como importante ferramenta no processo de interação e troca de informações e conhecimento entre os membros de uma organização. Ainda, cumpre-se ressaltar que quando o funcionário está consciente e bem informado de tudo o que se passa no interior da organização, certamente haverá uma comunicação com muito mais qualidade com público exterior, o que pode vir a ser um diferencial da organização. Através desse instrumento busca-se alcançar os objetivos que o grupo pretende atingir, aumentar a eficácia na gestão com estratégia e decisões, bem como, manter-se visível no fornecimento de produtos ou serviços do ramo da atividade empresarial em um mercado cada vez mais concorrente, globalizado e tecnológico.

2.1 A importância da comunicação interna nas organizações

De acordo com Kunsch (2016), a importância da comunicação interna nas organizações precisa ser analisada sob dois ângulos: o lado dos empregados e o lado das organizações. Pelo lado dos empregados, é necessário perceber que antes de o indivíduo ser um empregado ele é um ser humano e um cidadão, e na organização não pode ser considerado apenas como alguém que busca servir ao cliente. Portanto, no ambiente organizacional formado por pessoas que ao se interagirem buscam realizar os objetivos da organização, a comunicação interna deve ter o papel de contribuir para o exercício e valorização do homem.

Ainda, deve-se considerar que grande parte do dia de um funcionário é dentro de uma organização. Em média, a jornada de trabalho no Brasil é de oito horas diárias, o que representa ⅓ do dia de uma pessoa. Nota-se que são muitos os motivos para que a comunicação, como serviço de integração entre os setores da organização, torne o ambiente de trabalho o mais agradável possível. Borrini (citado em Ventura, 2012, p. 16) também se manifesta sobre a importância da comunicação para o público interno de uma organização ao afirmar que “os

empregados são o primeiro público da empresa e em consequência nenhum programa de comunicação externa pode prosperar de maneira permanente a menos que primeiramente consiga convencer os que compartilham o mesmo tecto".

Sob o ponto de vista da organização, Kunsch (2016) afirma que a comunicação interna propiciará aos empregados que estejam bem informados, e como multiplicador da informação, o empregado será um porta-voz, de forma negativa ou positiva, da organização, no âmbito familiar, social e profissional. Além disso, a organização poderá estimular o diálogo e a troca de informações entre os diversos setores, para o cumprimento da missão institucional. A comunicação interna propiciará ao empregado o envolvimento nos assuntos da organização combinado com os fatos que estão a ocorrer no contexto nacional e mundial. Essa participação, através do canal que a organização permitir (mural, caixa de sugestões, boletins, intranet etc) permitirá que o empregado não seja considerado apenas um mero número de matrícula, mas sim alguém em parceria com a organização e em sintonia com a atual realidade social.

Para Torquato (2010) a comunicação interna deve buscar cumprir dois objetivos: permitir o consentimento sobre o sistema de valores da organização e produzir aceitação para atingir as metas programadas. A missão da comunicação interna pode ser definida como "contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto" (Torquato, 2010, p. 55). Percebe-se que para o autor, a missão básica da comunicação interna será atingida através da execução integrada de metas temporais e objetivos, dentre os quais os expressos no Quadro abaixo :

Quadro 4: Objetivos da comunicação interna

Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.

Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito de trabalho cooperativo.
Aperfeiçoar processos e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os *inputs* (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão, destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
Despertar sentimentos de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal.
Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.
Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.
Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas.

Fonte: Torquato (2010, pp. 55-56)

Andreu Pinillos (citado em Ventura, 2012, p.16) também manifesta-se no mesmo sentido de entendimento dos autores Torquato (2010) e Kuncsh (2016) ao reconhecer a importância institucional da comunicação desenvolvida de forma consciente no ambiente interno e os seus reflexos positivos no âmbito externo, para ele "esta comunicação (interna) ajuda em aspectos fundamentais da competitividade empresarial porque transmite: a sua cultura, a sua missão, a sua visão, os seus valores, as suas mensagens, os seus objectivos, as suas principais notícias e melhora os aspectos essenciais do negócio criando relações eficientes entre os diferentes públicos e logrando aproximar-se de um dos objectivos da comunicação interna que é a criação de valor".

Ainda, permite-se somar mais uma importância da comunicação interna: na atual conjuntura globalizada e competitiva na qual as organizações estão inseridas, a forma como a comunicação é desenvolvida internamente configura-se como diferencial nesse contexto de mudanças aceleradas e novos desafios como sustentabilidade, responsabilidade social, preocupações éticas, evolução tecnológica e meio ambiente, além dos desafios da participação no mercado para a própria sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

2.2 Fluxos comunicativos

O processo de comunicação organizacional é composto por canais de comunicação, responsáveis por encaminhar a mensagem ao receptor, através dos fluxos seguidos para que essa mensagem chegue ao seu destino. É através dos fluxos comunicativos que as informações se movimentam dentro de uma organização, a importância dos fluxos de comunicação é apresentada por Torquato (2010, p.41) ao afirmar que "são eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus pelos quais passa a comunicação". De acordo com Silva (2007), a comunicação interna de uma organização pode apresentar-se através de três fluxos: descendente, ascendente e lateral, e em duas direções: vertical e horizontal. O fluxo vertical representa a informação trocada entre os dirigentes e os subordinados, pode apresentar-se de duas formas: ascendente quando se trata de cima para baixo, ou descendente quando for de baixo para cima.

O fluxo comunicacional descendente realiza-se no fluxo de cima para baixo, ou seja, na posição hierárquica de uma organização representa o encaminhamento de mensagens dos dirigentes (topo decisório/cúpula diretiva) para os subalternos (bases) para assegurar o desempenho correto das metas e atividades organizacionais. Através desse fluxo de comunicação são transmitidas instruções, diretrizes, normas, princípios orientadores, metas, doutrinação e práticas organizacionais (Torquato, 2015).

Para Kunsch (2016) a comunicação vertical descendente, caracteriza-se como a comunicação administrativa oficial e traduz as diretrizes e normas da organização. Torquato (2015) entende que as comunicações em excesso pelo fluxo descendente podem acarretar o entupimento dos canais, problemas relacionados às falhas na retroinformação da cúpula dirigente para com as bases e também indica o embaraço na quantidade de espaço organizacional que a informação abrangerá:

> Quando as comunicações do *top* são excessivamente gerais para atingir a todos, indistintamente, podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância. Daí a necessidade de interpretação ao nível setorial-departamental ou mesmo da utilização dos líderes de opinião, para a aceitação da comunicação por meio do fluxo em duas etapas. (Torquato, 2015, p. 69)

O supracitado autor acredita que a comunicação descendente seja mais eficaz quando é realizada entre a cúpula e os níveis gerenciais intermediários do que quando se trata dos gerentes e as chefias subordinadas, isso em razão da linguagem ser mais homogênia e haver menos patamares de comunicação.

Na comunicação vertical ascendente o fluxo dar-se-á de baixo para cima, isto é, da posição inferior da estrutura organizacional para a cúpula, busca-se encaminhar aos níveis superiores da organização informações funcionais e operacionais. Esse processo tende a ser menos formal e grande parte das mensagens flui por canais informais. De acordo com Kunsch (2016) a intensidade do fluxo ascendente resultará da filosofia e política da organização, e indica como instrumentos para servirem de canal: caixa de sugestões, consultas, reuniões com os trabalhadores e pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. Torquato (2010) prevê que enquanto de 80 a 90% da informação flua por meio descendente, de 10 a 20% procede do fluxo ascendente e para o autor as chamadas "rádio-peão" e "rádio-corredor" (veículos informais de iniciativa de individual de funcionários ou por grupos para disseminar informações de maneira desorganizada no âmbito da organização) formam a base da rede informal. Abaixo (Figura 3) segue a ilustração do fluxo comunicacional vertical:



Figura 3: As comunicações formais verticais e horizontais

Fonte: Chiavenato (citado em Ruiz, 2007, p. 24)

O fluxo horizontal ou lateral representa a comunicação realizada entre os setores de mesmo nível hierárquico na estrutura organizacional. Nesse caso, "a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc. Quando bem conduzida pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional" (Kunsch, 2016, p. 85). Torquato (2010) defende que o fluxo lateral mostra-se estratégico para programas e metas da organização, permite grande entrosamento e contribui para o aperfeiçoamento das coordenações, entretanto, o autor apresenta como queixa o "esconderijo" de informações sobre o que se passa no setor, na tentativa de não conceder informações sobre o que se passa nos setores, cria-se "redomas e feudos" de compartimentalização das áreas e acobertamento de informações, o que tem a ver com a competição entre os níveis gerenciais. Maleka (citado em Torquato, 2015, pp 84 e 85) apresenta explicação sobre o fluxo horizontal como subproduto do fluxo vertical (ascendente ou descendente), na qual a comunicação horizontal foi efetivada depois que acolheu os atributos da comunicação vertical:

> Em alguma parte da estrutura organizacional, uma pessoa tem uma ideia. Talvez tenha falado a respeito dela com seus colegas (comunicação horizontal), talvez a tenha experimentado com seus subordinados (comunicação descendente) e então a tenha transmitido, como sugestão ou recomendação a seus superiores (comunicação ascendente). Seus superiores podem ter agido da mesma forma, fazendo com que a ideia, posteriormente, suba mais um degrau na hierarquia da empresa. Mais tarde, ela poderá ser formalizada, tornando-se assunto de memorando ou projeto enviado para comentário

às várias divisões da organização (nova comunicação horizontal). No nível de direção haverá, certamente, uma conferência para ser tomada a decisão final. Para efetivá-la, talvez seja necessário distribuir boletins e manuais, ou fazer alguma coisa semelhante.

Além dos três tipos mais comuns de fluxo — descendente, ascendente, horizontal — Torquato (2010) apresenta o fluxo diagonal da comunicação, para o autor a comunicação pelo fluxo diagonal acontece quando ocorre a troca de mensagens entre um superior e um subordinado de outra área/departamento. Essa forma de comunicação mostra-se mais propensa em organizações menos burocráticas e mais abertas. Apresenta caracteristicas de rapidez, tempestividade e transparência. Porém, o autor cita como ponto negativo o ruído provocado pelo *by pass*[3], quando ultrapassa-se a chefia imediata do setor que pode ocorrer tanto quando o chefe de um setor solicita algo para um subordinado de outro setor, como também quando o subordinado passa por cima da hierarquia e comunica-se diretamente com o chefe do seu chefe imediato para sugerir ou informar algo. Abaixo segue a representação gráfica dos fluxos comunicacionai e suas direções.

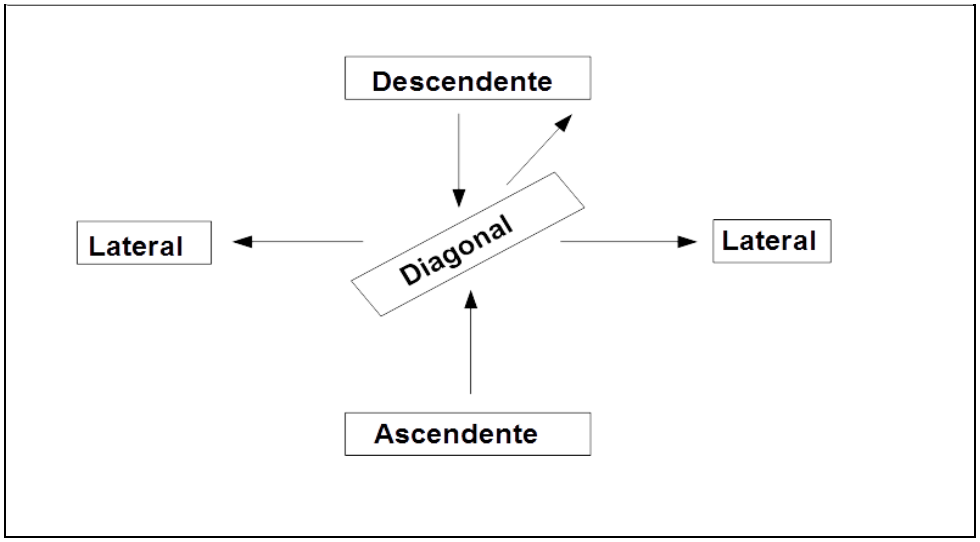


Figura 4: Comunicação interna - Fluxos
Fonte: Torquato (2010, p 41)

Como os fluxos de comunicação influenciam diretamente a eficácia do canal no processo comunicacional interno, a obstrução de algum movimento pode vir a causar o desequilíbrio entre as partes que compõem a organização e depende do sistema de comunicação para seu

[3] Termo em inglês com o significado de passar por cima, no contexto do texto refere-se a passar por cima da chefia imediata, ultrapassá-la e ignorá-la.

desenvolvimento, manutenção e sobrevivência, assim ratifica Torquato (2015, p. 27) sobre o fluxo comunicacional ao defender que: "se uma veia estiver entupida, o organismo morre. A comunicação é o sistema de desentupimento das veias".

2.3 Redes formal e informal de comunicação

Através das redes formal e informal flui o sistema de comunicação organizacional. As duas redes convivem simultaneamente dentro da organização não sendo possível à organização a renúncia de alguma delas. Para a criação de um modelo sinergético torna-se necessário o estudo das redes de comunicação. O sistema comunicacional precisa ser analisado de acordo com seus fluxos e também através da rede pela qual vai ser transmitida. Chiavenato (2005, p. 330) explica que: "algumas comunicações fluem através da estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal".

A rede formal de comunicação origina-se da estrutura organizacional, de onde são emanadas as manifestações oficiais. Refere-se à comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema normativo institucional para reger os objetivos, estratégias e responsabilidades, no intuito de assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da organização. Utiliza-se dos seguintes veículos para chegar ao seu público: impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, dentre outros. As informações transmitidas através dessa rede expressam normas, comunicados, ordens, informes, portarias, pronunciamentos, etc (Kunsch, 2016). De maneira semelhante é a concepção de Torquato (2015, p. 70) quando afirma que: "a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático".

A rede informal de comunicação suplementa a rede formal. Trata-se de um sistema baseado nas relações sociais entre as pessoas através do qual flui informações para satisfazer as dúvidas e curiosidades que não são saciadas pela rede formal. São manifestações dos trabalhadores por meio de conversas e livre expressão do pensamento sem o controle administrativo. Destaca-se a relevância dessa rede comunicacional na formação de lideranças e comissões de trabalhadores que acabam por desempenhar importante papel na organização sem estar expresso na estrutura organizacional formal (Kunsch, 2016).

De acordo com Torquato (2015), a rede informal comporta as manifestações do coletivo, na qual se inclui a "rede de boatos" — que não tem estrutura e pode acarretar na criação de outras redes — sendo importante compreender seu mecanismo haja vista que trata de dar vazão a fatores psicológicos e sociológicos existentes na coletividade, sendo extremamente rápidas na disseminação de informações.

Toquato (2015, p. 47) ainda aponta como sério problema nas organizações o excesso de comunicações instrumentais através do fluxo vertical descendente:

> A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Essas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos.

Para Kunsch (2016) a rede de boatos constitui o produto mais conhecido da rede informal, pode ser formada por interesses maldosos, como também pela insegurança, falta de informação e ansiedade. A autora explica que a internet possibilitou a formação de novas formas de comunicação informal, com grandes proporções e coexistente à rede formal, de forma que algumas empresas monitoram o uso das redes internas, como o correio eletrônico dos seus funcionários. Na visão da autora, a canalização dessa rede pode contribuir para com a organização através de uma administração participativa:

> A comunicação informal, em nossa opinião, tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão de pessoas com vistas em uma administração participativa (Kunsch, 2016, p. 84).

De maneira semelhante concorda o autor Torquato (2015), no sentido de que para ele não se mostra interessante combater ou ignorar a rede informal dentro da organização porque tais medidas podem vir a encorajar a rede informal contra a rede formal, como sugestão indica "a utilização da rede informal sobre o sistema formal de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias" (2015, p. 71).

2.4 A comunicação verbal e não-verbal

A relação da comunicação na estrutura organizacional pode ser catalogada de acordo com os códigos utilizados e pode a comunicação ser classificada em verbal e não-verbal, neste contexto pode-se aplicar tanto à comunicação interna quanto à externa. Na comunicação verbal supõe-se o uso dos códigos da linguagem escrita e falada. Já a comunicação não-verbal nas organizações pode ser analisada sob o olhar de como é o ambiente físico, a cultura organizacional, a forma como são feitas as reuniões de trabalho, além de outros aspectos de contato entre os membros da organização. Para Ruão (2016, p.50) a comunicação não-verbal "refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que são frequentemente negligenciados ou considerados insignificantes no processo de comunicação". A autora reconhece a importância da comunicação não-verbal no funcionamento das organizações ao afirmar que "esta forma de comunicação compreende uma grande parte do comportamento humano, já que cerca de 90% das nossas interações comunicativas parecem acontecer por meio de códigos não-verbais (...) central à vida social, nomeadamente àquela que ocorre em ambiente organizacional". Para Fisher (1993, como citado em Ruão 2016, p. 51) a importância desse código comunicacional está no fato de que muita palavra não chega a ser expressada verbalmente em uma comunicação, nesse caso, a mensagem não-verbal procura falar mais do que as próprias palavras, sendo possível transmitir uma mensagem através de um aceno de cabeça, um tom de voz diferenciado, um franzir de sobrancelhas, um atraso para um encontro etc.

Nogueira e Faria (2013, p.119) entendem que o corpo fala e que no cotidiano das organizações a comunicação através das expressões corporais podem vir a contribuir com os objetivos de comunicação das empresas: "o corpo como linguagem não-verbal, comporta um mundo de significações. Ele não pode ser reduzido em suporte por onde trafegam as mensagens, mas sim produtor e produto de uma pluralidade de significações que fazem no contexto em que se presentificam". Ruão (2016, p. 51), ao citar Fischer (1993), apresenta as três categorias de códigos não-verbais:

> (1) a aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); (2) a voz (que inclui a consideração dos elementos paralinguísticos, como tom de voz ou entoação) e (3) o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objetos).

Atualmente, um elemento da comunicação não-verbal mais utilizado tem sido o logotipo, que segundo Ruão (2016, p. 51) "designa os emblemas representativos das empresas, instituições, produtos, serviços ou marcas, que podem ser acompanhados de um nome com um grafismo particular (...) enquanto estímulos visuais parecem ser capazes de reforçar a identidade organizacional, porque cristalizam e comunicam valores referenciais".

2.5 Meios de comunicação internos utilizados pelas organizações

As organizações viabilizam a comunicação com seus públicos através de meios/veículos capazes de processar as informações pelos canais no seu ambiente interno e externo. A escolha do canal está relacionada ao porte da organização, ao público que se pretende atingir, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas e por fim à periodicidade com que as mensagens são encaminhadas. Os canais comunicacionais promovem ação de utilidade para o reforço e eficácia da integração interna, desenvolvimento organizacional, aprimoramento dos recursos humanos, campanhas de produtividade etc (Torquato, 2010).

De acordo com Kunsch (2016), esses veículos podem ser orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográfico, simbólicos, audivisuais e telemáticos. Os meios orais são divididos em diretos e indiretos, os primeiros são representados por conversas, reuniões, palestras; já os indiretos por telefone, rádios, intercomunicadores etc. Os meios escritos representam o material institucional impresso. Os meios pictográficos correspondem aos mapas, desenhos, diagramas etc. Os meios escrito-pictográficos correspondem à junção da ilustração com a escrita. Os meios simbólicos são os sinais que se classificam como visuais ou auditivos. Os meios audiovisuais são formados por vídeos institucionais, documentários, dentre outros. Por fim os meios telemáticos dizem respeito à informação que é trabalhada e repassada por meio da informática (computador) com meios de telecomunicação como por exemplo intranet e correio eletrônico.

Torquato (2010, p.58) registrou os principais canais de comunicação interna e apontou os problemas mais comuns relacionados a cada um deles, conforme sua utilização como veículo para viabiliazar a comunicação interna organizacional:

Quadro 5: Comunicação interna - canais

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	Temas muito descendentes; linguagem imprópria e fria; visual inadequado; retrato pouco convincente da instituição.

Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	Muito normativos; pouco envolventes; pouco explicativos; incompletos.
Quadros de aviso/murais	Pouco atraentes; acesso precário; inatuais
Reuniões/encontros	Cansativos e longos; falta de clareza e objetivos; exposições fracas; pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	Poder normativo e coercitivo maiores que o poder expressivo; pouca empatia; falta de credibilidade.
Programas de "portas abertas", caixas de sugestões, fluxo ascendente	Receio do poder coercitivo; incredibilidade; indefinições sobre resultados das sugestões (*feedback* fraco); pressão do grupo de referência; pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.
Rede intranet	Rede interna usada como infovia; restrita ao ambiente da corporação/grupo empresarial; excesso de controle do sistema hierarquizado; conteúdos muito fechados, pouco expressivos.
Portal corporativo	Apresentação da empresa. Estrutura – processos – produtos – gestão – políticas – valores e princípios (usos interno e externo).

Fonte: Torquato (2010, p. 58)

Diante da variedade de veículos de comunicação, observa-se que as organizações precisam compreender que a comunicação precisa ser trabalhada, gerenciada e conduzida por profissionais capacitados, caso contrário, estarão sempre a improvisar e a se convencer de que estão "comunicando" quando na realidade estão apenas "informando" seu público. (Kunsch, 2016).

3 Identidade, imagem e cultura organizacional

A organização é constituída e sustenta-se sobre quatro pilares do sistema de significação: identidade, imagem, comunicação e cultura. Tratam-se de fenômenos de individualização e expressão da organização. Ruão (2008, p. 104) apresenta os pilares desse conjunto de fenômenos no sentido comunicacional:

> A identidade constitui um desses fenómenos de significado, assentando em atributos organizacionais únicos que nascem das referências culturais, comunicativas e de imagem. A cultura, por seu lado, consiste num terreno simbólico de valores e crenças, que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem. Já a imagem é a representação-reflexo da projecção organizacional, identitária e cultural, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo. E a comunicação funciona como uma espécie de "sistema circulatório", cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à expressividade organizacional.

Embora os termos identidade e imagem corporativa sejam constantemente utilizados como sinônimos no dia-a-dia, é importante frisar que tratam-se de conceitos diferentes. Para Kunsch (2016, p. 170) "imagem é o que se passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz". Para a autora, a imagem está relacionada com a percepção, com o imaginário das pessoas a respeito do comportamento institucional da organização. Trata-se de uma visão abstrata e subjetiva da realidade acerca da imagem pública, interna, comercial e financeira na mente das pessoas e da opinião pública.

De acordo com Ruão (2008), a importância no estudo da imagem no âmbito das organizações está ligada à presunção de que uma imagem positiva da organização ajuda a construir uma relação comercial ou institucional com sucesso. Torquato (2010, p.110) explica que imagem refere-se a uma projeção da identidade, segundo o autor:

> A imagem, por sua vez, é a projeção pública (o ego) da identidade do produto, que equivale ao território espacial que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas.

Ruão (2008, p. 133) explica que o conceito de imagem organizacional constitui-se em uma representação mental que integra os conceitos de percepção dos elementos que caracterizam a empresa e de representação da forma particular de ver a organização, afirma a autora:

> A imagem organizacional é o resultado do processo de apreensão da realidade por parte dos receptores das mensagens (intencionais ou não) da empresa/instituição. A recepção dá lugar a processos de *percepção* (*selecção*) e *representação* (*abstracção e*

> *generalização*) na base do que se cria uma outra realidade organizacional, uma realidade "imaginada". (Grifo da autora).

Enquanto a imagem configura-se com instrumento intangível da organização por estar relacionada aos aspectos subjetivos do público com relação ao objeto, e ocorre através das percepções, experiências e emoções das pessoas com a organização, em uma representação mental; a identidade é a forma como a organização quer ser percebida pelo público pelo que ela efetivamente é e faz, trata-se de um instrumento tangível da personalidade da organização. A identidade é, portanto, a essência da organização. Ruão (2008, p. 93) apresenta o seguinte conceito para identidade organizacional:

> Definimos a identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação.

Torquato (2010, p. 110) explica identidade organizacional como "plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente (...) ou seja, a identidade é o conceito-mor que define os limites, os contornos e as possibilidades do posicionamento da marca". Para Kunsch (2016, p. 172) a identidade corporativa refere-se ao autorretrato da organização e reflete a sua real personalidade, ainda, trata-se dos valores básicos e características que são atribuídas pelos públicos interno e externo, sendo originada de três níveis comunicacionais: o que diz, o que faz e o que os públicos dizem e acham acerca dela:

> A identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros.

A identidade organizacional mostra-se como o diferencial da organização no mercado, trata-se da sua autoapresentação ao seu público, sendo a comunicação a forma pela qual a organização chegará a ele, nesse sentido expõe Ventura (2012, p. 30):

> A identidade é assim como que o sentido da organização, a sua essência. Através da comunicação revela-se a identidade, transmite-se o ser da organização, os seus atributos únicos e diferenciadores. A comunicação é instrumental em relação à identidade. A identidade é o que a organização é."

No aprofundamento acerca da expressividade comunicacional da organização, torna-se importante abordar sobre a cultura organizacional, que diz respeito ao conjunto de normas não escritas que orientam no dia-a-dia o comportamento dos membros. Nesse contexto apresenta-se o entendimento de Chiavenato (citado em Ventura, 2012, p. 31) ao afirmar que a cultura organizacional "representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direccionam as acções para a organização dos objectivos globais da organização". De acordo com Ruão (2008, p.108) os fenômenos culturais estão ligados a uma partilha simbólica que, através da comunicação, interfere nas atividades organizacionais:

> É-lhes atribuída a capacidade de gerar identidades diferenciadas; de fornecer regras informais que orientam pensamentos, sentimentos e comportamentos; de cultivar as identidades individuais; ou até, numa lógica mais instrumental, de servir de suporte às tomadas de decisão; de reduzir a ansiedade e a incerteza dos membros; de manter a empresa adaptativa; ou de estimular a produtividade.

Ruão (2008) explica que enquanto a cultura e a identidade cumpre o papel de gerar os códigos comunicativos, à comunicação compete argumentar ou atribuir sentido aos códigos. Nesse sentido, a cultura e identidade caracterizam como produtos da interação social, sendo que através da comunicação os membros entendem a organização e o seu próprio papel. Assim, mostra-se a união da cultura e da comunicação organizacional como importantes para a sustentação da teia expressiva da organização.

4 Impacto das mudanças tecnológicas na comunicação interna

Nos dias atuais, com "um apertinho na tecla do celular e, num átimo de segundo, a pessoa do outro lado da Terra tem acesso à mensagem do interlocutor. O mundo nunca esteve tão pequeno. As distâncias nunca estiveram tão estreitas" Torquato (2015, p. 237).

Vive-se, atualmente, a Era da Revolução Tecnológica no campo das comunicações com acelerado ritmo de transformações, o que impacta diretamente na forma como a gestão das organizações estabelece o diálogo entre os públicos interno e externo, num verdadeiro desafio em busca do "lugar ao sol" em mercados cada vez mais voláteis e hipercompetitivos. Cardoso (2006, p. 1125) afirma que: "as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (...) salientamos exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais". Verifica-se que processo comunicacional se apresenta, portanto, como suporte para a existência das organizações.

Kunsch (2016) manifesta que as inovações tecnológicas revolucionaram as comunicações, o que facilitou o acesso à informação e aos benefícios advindos desse acesso. Todo esse desenvolvimento vivido nas telecomunicações, imprensa, rádio, computadores e transmissões via satélite transformaram a sociedade que adotou um novo comportamento e, da mesma maneira, dentro das organizações vive-se um novo processo comunicativo social.
Torquato (2015) concorda com a Kunsch (2016) sobre o novo processo comunicativo social, o autor afirma que o atual momento caracteriza-se como uma "nova cultura civilizacional" com o fenômeno do desenvolvimento das novas tecnologias:

> Gerou novas capacidades de absorção dessa (e adaptação a essa) densidade tecnológica. O quadro fez surgir uma geração de pessoas que já nascem conectadas, por isso crescem com redes neurais e sinapses mais aceleradas, capazes de direcionar sua atenção simultaneamente a várias plataformas de informação e a linguagens (verbal, visual, auditiva, em vídeo etc.). Exemplo disso é a o fenômeno da gamificação da linguagem. (Torquato, 2015, p. 144).

As fronteiras nacionais foram expandidas através da internet e dos novos meios da tecnologia da informação. A nova realidade virtual une e conecta todos na rede digital em um novo espaço:

o ciberespaço. Cardoso (2006, p. 1128) afirma que "as culturas nacionais fundem-se em uma cultura cibernética e globalizada, mantendo-se, todavia, a velha dicotomia entre países pobres e ricos". Essa nova plataforma digital permite aos clientes ou qualquer usuário o contato direto com as organizações, em qualquer lugar do planeta, não existe fronteiras territoriais.

No momento contemporâneo, as organizações deparam-se com consumidores mais seletivos: realizam pesquisas de preço, barganham por descontos, além de exigirem mais qualidade do produto ou serviço prestado pela empresa, contam, ainda, com a leis protetoras do consumidor, a fim de resguardá-los nas relações de consumo. Nota-se que o consumidor também assume um papel de propagador de informações, sejam elas boas ou ruins, sobre a organização através das redes sociais. De acordo com Torquato (2015, p. 150) "as redes sociais introduzem a chamada "democracia de conteúdos", pois o poder de escolha e certa autonomia do usuário lhe permite controlar o acesso ao conteúdo de seu interesse". O autor defende que a somatória dessas autonomias individuais estejam a criar a uma espécie de "inteligência coletiva", responsável por novos padrões de cultura e mídia.

Interessante ressaltar que a revolução tecnológica também atingiu a esfera governamental, que através da transparência busca apresentar informações aos cidadãos sobre controle de gastos, área de compras, gastos com servidores públicos etc, para isso foi sancionada a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei da Transparência. Torquato (2015, p. 150) resume a nova face do consumidor:

> Para as organizações públicas e privadas, esse cenário projeta dois perfis de consumidores:
>
> 1. Aquele que irá compartilhar cada vez mais, e sempre, suas experiências com dado produto, serviço ou informação; ao mesmo tempo, ele atuará de forma colaborativa para criar conteúdos concorrentes e/ou convergentes e buscará um entretenimento de mais qualidade.
>
> 2. O internauta – consumidor tendencioso e raivoso, pouco crítico e com baixo interesse em informação, entretenimento e experiência de qualidade.

Ressalta-se que o consumidor da atualidade mostra-se cada vez mais preocupado com as questões da preservação do meio ambiente e responsabilidade social das organizações. Esses temas, outrora tão distantes da realidade das organizações, hoje fazem parte da agenda de pautas e compromissos organizacionais, na qual a comunicação tem-se mostrado como instrumento primordial.

No âmbito da comunicação organizacional essa facilidade de exposição de conteúdo pelos consumidores tornou as organizações mais vulneráveis. No Brasil sancionou-se a Lei n° 12.965/14, conhecida como "Marco Civil da Internet", em cuja são estabelecidas formas de indentificar e responsabilizar o internauta, nas esferas cível e criminal, pelos atos ilícitos praticados (Torquato, 2015).

Todo esse fenômeno tecnológico impacta na gestão das organizações, assim, Cardoso (2006, p. 1132) explica que: "as grandes transformações que têm ocorrido (globalização e abertura econômica, processos de privatização, aumento da produtividade e aceleração da competitividade, revolução tecnológica e impacto das tecnologias de informação) vêm produzindo desafios para as organizações quanto às suas estratégias de gestão". A comunicação organizacional precisa se adaptar a essa nova realidade e encontrar meios pelos quais possa fluir interna e externamente de forma ágil e precisa. Nesse cenário, torna-se importante apresentar as ações a serem adotadas pelas organizações conforme explica Torquato (2015, p. 151):

> As publicações organizacionais devem se propor a combater o desconhecimento a respeito da empresa ou instituição. Internamente, elas terão de ajudar a assegurar a boa produtividade, reforçando valores como profissionalismo, compromisso com a qualidade e engajamento na prestação de serviço proporcionada pelo produto ou pela solução. Externamente, terá de conseguir furar o bloqueio apertado da concorrência e aumentar as vendas e, consequentemente, os lucros. No caso de instituição sem fins lucrativos, terá de vencer a "guerra da informação" e ganhar destaque em termos de relevância do produto ou serviço que queira "vender".

No âmbito interno das organizações, a comunicação a ser desenvolvida demandará um novo rumo de gestão que precisará considerar as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos e ações humanas cujo objetivo seja alcançar o envolvimento e valorização do trabalho em equipe. Já com relação à comunicação externa, as organizações precisarão desenvolver propostas inovadoras para as atividades de serviço, de mercado e de marketing com especial atenção para questões que envolvam cultura, ética e sociedade (Cardoso, 2006). Com o mesmo entendimento sobre a nova conjutura atual, Ventura (2012, p. 22) afirma que:

> O contexto em que actualmente vivemos é de mudanças aceleradas. Os desafios são muitos - globalização, preocupações éticas, responsabilidade social, o meio ambiente, a

> evolução tecnológica, etc. - por isso as organizações deverão estar preparadas para mudar, dispostas a alterar processos e a criar novos, de modo a tornarem-se competitivas, num meio agressivo e sujeito a constantes modificações.

Para Kunsch (2016), nesse cenário de desafios e incertezas de um mundo globalizado e dominado pela tecnologia da informação, caberá às organizações se adaptarem e reformatarem constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. A comunicação interna assume, mais do que nunca, uma extrema importância e exige mudança no modelo tradicional, de forma a considerar as tecnologias de informação e da comunicação, como diferencial para atingir seus objetivos institucionais, bem como, competir no atual ambiente globalizado.

Capítulo II – Metodologia de investigação

4.1 Questões e objetivos de investigação

Anteriormente buscou-se, através da pesquisa bibliográfica, reunir os estudos e publicações relacionados sobre o tema, para proporcionar uma visão abrangente e um enquadramento dos principais assuntos relacionados. Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos, as questões e objetivos do estudo, a organização alvo do estudo de caso, bem como a forma de tratamento dos dados recolhidos.

A investigação aborda o diagnóstico da comunicação interna numa organização específica, o IFG, organismo público de educação, focando-se no papel das Chefias de Gabinete com o objetivo global de providenciar um dignóstico atual, dificuldades existentes e oportunidades de melhoria.

Foram propostas as seguintes perguntas de pesquisas que conduziram a investigação:

1) Qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais?
2) Como é que os chefes de gabinete avaliam os canais, fluxos e meios de comunicação interna e quais barreiras e oportunidades de melhoria que concebem para o IFG?
3) Qual é a concepção da imagem do IFG que os chefes de gabinete têm vindo a adquirir, em resultado dos fluxos e processos de comunicação interna?

Desta forma, para concretizar o objetivo principal do estudo, foram instituídos os seguintes objetivos específicos:

a) Traçar o perfil das Chefias de Gabinete, relativamente ao seu enquadramento da sua função na organização.
b) Identificar fluxos, redes e meios da comunicação interna.
c) Identificar potenciais desafios, dificuldades e barreiras na gestão da comunicação interna.
d) Identificar a importância que a comunicação interna possui na produtividade percebida pelos chefes de gabinete da organização.
e) Identificar a influência da comunicação interna na construção da identidade, imagem e cultura organizacional
f) Analisar o impacto das tecnologias emergentes na comunicação interna.

4.2 Desenho da investigação: estudo de caso

No campo da Comunicação Organizacional o método recomendado com tradição na investigação é o estudo de caso, o que permite realizar a pesquisa de forma contemporânea e em contexto real (Ruão, 2008).

Para o desenvolvimento desta investigação científica, a metodologia adotada foi o estudo de caso, que proporciona a análise holística das características significativas da população-alvo, bem como dos atributos em comum, de forma pormenorizada. Tal método demonstrou inúmeras vantagens porque as questões do tipo "como" e "por que" tornam-se mais explanatórias para focalizar acontecimentos contemporâneos e assim apresentar as características dos eventos da vida real. Marconi e Lakatos (2010, p. 90) definem estudo de caso como: "estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações". De acordo com Yin (2001, pp. 21 e 25):

> O estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. (...) Estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

A investigação caracteriza-se como de abordagem quanti-qualitativa, na qual a quantidade traduz a grandeza dos fenômemos, e a qualidade representa a interpretação dos dados e dos significados, ambos encontram-se associados e se complementam na pesquisa. Assim, a abordagem quanti-qualitativa trata do aspecto corpóreo e real dos dados e, ao analisá-los, atribui sentido a eles. Souza e Kerbay (2017, p. 37) enfatizam o entrosamento entre as duas abordagens ao afirmar que "a realidade é multifacetada e, como tal, não é superficial afirmar que dados gerados por métodos distintos podem ser agregados, na perspectiva de compreensão das várias faces da realidade".

A necessidade de interpretação dos dados recolhidos dos participantes, através do instrumento questionário, tem a intenção de produzir um estudo detalhadado das características desse grupo específico, bem como as tendências e comportamentos em comum que foram observadas. Gramsci (citado em Souza e Kerbay, 2017, pp. 34-35) apresenta o elo entre quantidade e qualidade:

> Afirmar, portanto, que se quer trabalhar sobre a quantidade, que se quer desenvolver o aspecto "corpóreo" do real, não significa que se pretenda esquecer a "qualidade", mas, ao contrário, que se deseja colocar o problema qualitativo da maneira mais concreta e realista, isto é, deseja-se desenvolver a qualidade pelo único modo no qual tal desenvolvimento é controlável e mensurável.

Assim, busca-se através dos dados predominantemente descritivos recolhidos pelo investigador tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências, de forma que, ao analisá-los em conjunto e simultaneamente, possa-se delimitar as características da população estudada.

4.3 A unidade de análise

Para o desenvolvimento da pesquisa, escolheu-se como local de estudo o setor Chefia de Gabinete do IFG. A população alvo foi os coordenadores das Chefias de Gabinete, que são responsáveis por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa na Reitoria e Direção-Geral, quando se trata dos câmpus. Trata-se de um importante setor de disseminação de informações oficiais no âmbito interno.

O questionário foi aplicado aos 14 servidores dos câmpus e Reitoria, incluindo todo o universo possível de chefes de gabinete na investigação. Ressalta-se, no entanto, uma exceção: o Câmpus Anápolis não participou da pesquisa, porque este trabalho assenta numa postura de pesquisador não participante.

4.3.1 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG e atribuições das Chefias de Gabinete

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, doravante designado como IFG, é uma instituição pública de educação profissional, científica e tecnológica que possui natureza jurídica de autarquia federal, autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, com as atividades supervisionadas pelo Ministério da Educação.

Como instituição de ensino, o IFG oferta cursos educação profissional e tecnológica de forma pública e gratuita nas modalidades a distância e presenciais, através de cursos técnicos

integrados ao ensino médio, incluindo a modalidade de Educação de Jovens e Adultos e a educação superior de graduação nas modalidades de Licenciatura, Tecnologia e Bacharelado, além cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

A Instituição de ensino possui caráter plurricular, e foi fundada na perspectiva da indisssociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão. Busca articular-se às necessidades e às demandas sociais mais amplas. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2012 a 2016[4] (PDI) o IFG tem a seguinte função social:

> O objetivo precípuo do IFG é mediar, ampliar e aprofundar a formação integral (omnilateral) de profissionais-cidadãos, capacitados a atuar e intervir no mundo do trabalho, na perspectiva da consolidação de uma sociedade democrática e justa social e economicamente. Portanto, o seu papel social é visualizado na produção, na sistematização e na difusão de conhecimentos de cunho científico, tecnológico, filosófico, artístico e cultural, construída na ação dialógica e socializada desses conhecimentos. (IFG, 2013, p.10)

Na atualidade, o IFG está presente em quatorze cidades através dos câmpus: Águas Lindas, Anápolis, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Formosa, Goiânia, Goiânia Oeste, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Senador Canedo, Uruaçu e Valparaíso.

A Reitoria do IFG está situada na capital de Goiás, Goiânia, é o órgão executivo com finalidade de organizar a gestão de recursos e planejamento, de forma harmônica, e de acordo com as diretrizes gerais, para garantir a unidade e identidade institucional em todo Estado de Goiás.

Apresenta-se, na Figura 5, a distribuição geográfica dos câmpus do IFG no Estado de Goiás.

[4] Plano de Desenvolvimento Institucional do IFG 2012 a 2016

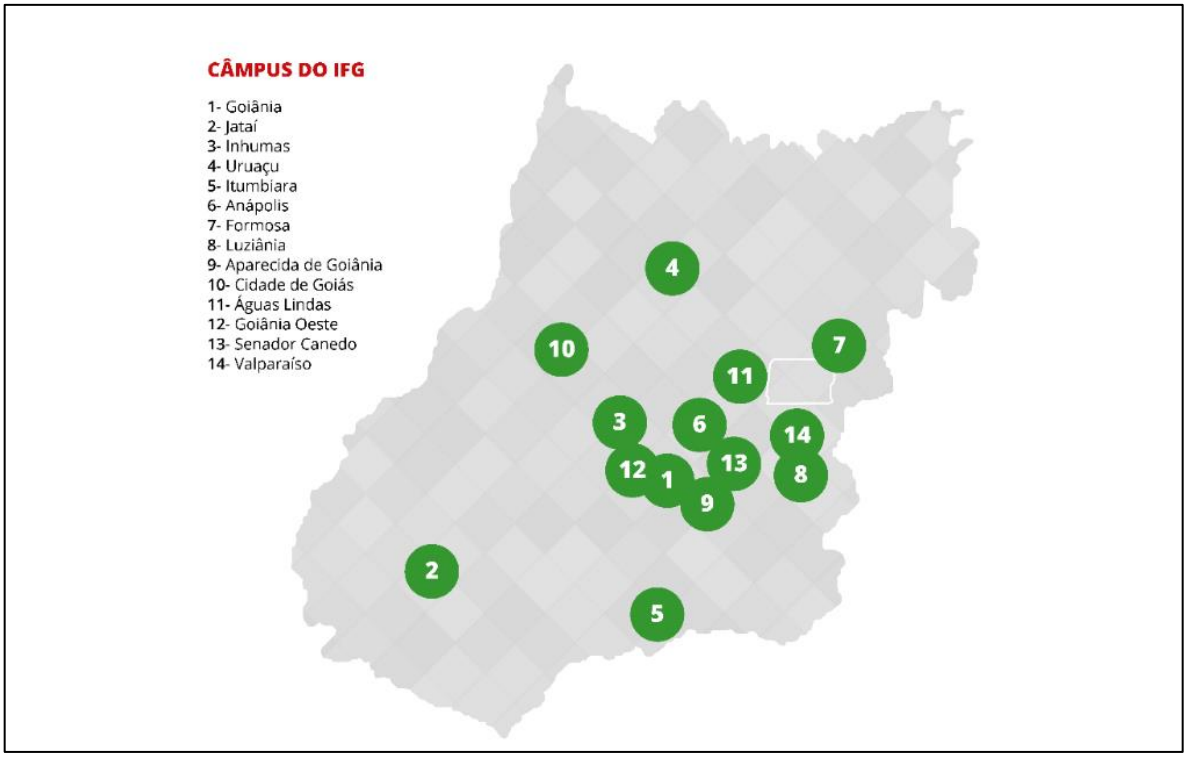


Figura 5: Mapa dos Câmpus do IFG
Fonte: Câmpus do IFG. https://www.ifg.edu.br/campus

No IFG existe uma Chefia de Gabinete em cada um dos câmpus e uma na Reitoria, e as atribuições estão elencadas na proposta de Regimento Interno[5] da Instituição. Note-se que basicamente enquanto na Reitoria cabe fornecer assistência ao Reitor e assessorar a Diretoria Executiva, nos Câmpus a assistência será prestada ao Diretor-geral, conforme verifica-se abaixo:

> **Gabinete da Reitoria**
>
> Art. 36. O Gabinete da Reitoria é responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria.
>
> Art. 37. Compete à Chefia de Gabinete da Reitoria:
>
> I. assistir ao Reitor em sua representação política, social e administrativa;
>
> II. incumbir-se do preparo e despacho de expediente da Reitoria;
>
> III. assessorar a Diretoria Executiva;
>
> IV. orientar e supervisionar o trabalho da Secretaria do Gabinete da Reitoria;
>
> V. assessorar as Pró-Reitorias e comissões constituídas pelo Reitor;
>
> VI. secretariar o CONSUP e CONEPEX;

[5] https://www.ifg.edu.br/documentos/regimento-interno

> VII. desenvolver outras atividades delegadas pelo Reitor. (IFG, 2016, p 23)
>
> (...)
>
> **Gabinete da Direção-Geral**
>
> Art. 168. O Gabinete da Direção-Geral do câmpus é responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Direção-Geral do câmpus;
>
> Art. 169. Compete à Chefia de Gabinete da Direção-Geral do câmpus:
>
> I. assistir ao Diretor-Geral do câmpus em sua representação política, social e administrativa;
>
> II. incumbir-se do preparo e despacho de expediente da Direção-Geral do câmpus;
>
> III. supervisionar o trabalho da Coordenação de Comunicação Social do câmpus;
>
> IV. elaborar, no encerramento de cada exercício, o relatório das atividades desenvolvidas no âmbito do câmpus;
>
> V. desenvolver outras atividades delegadas pelo Diretor-Geral do câmpus. (IFG, 2016, p 168-169)

Verifica-se, diante das atribuições elencadas, o quão fundamental setor é a Chefia de Gabinete para o IFG, cabendo-lhes uma importante função de receber e repassar as informações, em todos os fluxos e direções, através de diversos canais de comunicação, atinentes ao funcionamento da instituição com significativo papel na comunicação interna da instituição. É um setor estratégico para a gestão da organização, tendo em vista a relevância das atividades desempenhadas.

4.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o inquérito por questionário (Apêndice II), no formato eletrônico. Através dele realizou-se o levantamento de informações sobre a comunicação organizacional interna com o intuito de conhecer o funcionamento da comunicacional interna da organização, sob a visão da população-alvo.

O questionário é a ferramenta para coleta de dados que se apresenta com uma série de perguntas, a serem respondidas pelo pesquisado, sem a presença do pesquisador. Como qualquer outro instrumento de coleta de dados, apresenta-se com vantagens e desvantagens que de acordo com Marconi e Lakatos (2010), podem ser evidenciadas da seguinte forma:

Quadro 6: Questionário: vantagens versus desvantagens

Vantagens	Desvantagens
Economia de tempo, viagens e obtém grande número de dados.	Percentagem pequena dos questionários que retornam.
Atinge maior número de pessoas de forma simultânea.	Grande número de perguntas sem respostas.
Abrange uma área geográfica mais ampla.	Impossibilidade de ajudar o participante em questões mal compreendidas.
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	A dificuldade de compreensão, por parte do participante, leva a uma uniformidade aparente.
Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	Na leitura de todas as perguntas, antes de responde-las, pode uma questão influenciar a outra.
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.	Exige um universo mais homogêneo.

Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos (2010), p 184, 185.

Assim, após o sopesamento de tais informações, o meio utilizado para a coleta de dados foi o questionário semiestruturado, aplicado virtualmente através da platafoma digital *Google* Formulários, responsável por criar um endereço eletrônico — *link* — específico através do qual o participante pode acessar e participar da pesquisa, de forma anônima e segura.

4.4.1 Inquérito por questionário

O questionário foi encaminhado aos quatorze servidores que, no período de coleta de informações, estavam a ocupar a coordenação das Chefias de Gabinete dos Câmpus e Reitoria do IFG, para ser respondido durante o espaço de tempo de 21 a 29 de agosto de 2018.

O documento de inquérito, adptado de Carvalho (2012), foi constituído por trinta questões, descritas em ordem fixa, alternadas por questões fechadas/objetivas e abertas/subjetivas. Para fins de melhor compreensão dos dados, dividiu-se o questionário em blocos: informações pessoais; como a Chefia de Gabinete se vê na organização; comunicação interna; comunicação formal; comunicação informal; ruídos comunicacionais; fluxos comunicacionais; imagem institucional, e sugestões dos chefes de gabinete.

Buscou-se abordar o atual perfil das Chefias de Gabinete do IFG, a comunicação interna através de diversos ângulos e perspectivas sob o ponto de vista dos participantes, bem como, a imagem que respondentes têm da organização e as sugestões deles para melhoria da comunicação interna.

Os dados serão apresentados em gráficos no formato de pizza para perguntas fechadas ou de múltipla escolha, porque evidenciam os aspectos visuais de forma clara e proporcionam fácil compreensão ao leitor. Quando tratar-se perguntas abertas, a apresentação dar-se-á através de quadros, no intuito de apresentar a transcrição literal das respostas dos participantes.

4.4.2 Pré-teste

Depois de construído e analisado, o questionário foi posto em teste antes de ser aplicado de forma definitiva à população-alvo. O objetivo do pré-teste foi evidenciar possíveis falhas que pudessem vir a interferir na fase de coleta de dados como: ambiguidade/linguagem inacessível, perguntas inconsistentes ou complexas, falta de nexo na ordem das questões e erros gramaticais ou erros de digitação.

Nesse sentido, a dois criteriosos colegas que não fazem parte da população-alvo foi previamente disponibilizado o questionário, no dia 21 de agosto de 2018, para que realizassem a análise do documento e apresentassem as sugestões de modificações e melhorias. De forma unânime, na concepção deles, o instrumento estava adequado para a coleta de dados e não precisaria de adaptações ou correção.

Concluiu-se, portanto, que o instrumento apresentava os três importantes elementos que Marconi e Lakatos (2010) explicam: a fidedignidade, que permite a qualquer pessoa que o aplicar obter os mesmos resultados; a validade, que diz respeito aos dados, e a operatividade, que significa estar em vocabulário claro e acessível.

A conclusão dessa etapa possibilitou prosseguir à recolha de dados do população-alvo.

Capítulo III – Resultados

Neste capítulo, apresenta-se os dados coletados no questionário, bem como, os resultados obtidos da análise e a interpretação deles.

O questionário foi aplicado, durante o período de 21 a 29 de agosto de 2018, aos quatorze ocupantes das Chefias de Gabinete do IFG, o que representa a totalidade da população-alvo. Foi e será preservado o sigilo dos participantes, divulgando-se apenas o conjunto de informações coletadas, haja vista que as informações apresentadas isoladamente não constituem o objetivo da investigação. Na pesquisa, se necessária a anonimização da resposta, a identificação dar-se-á através da nomenclatura "pesquisado nº x".

A apresentação dos dados foi dividada em nove blocos apresentados em: perfil dos pesquisados; Enquadramento da Chefia de Gabinete na organização; o papel da comunicação interna na produtividade percebida; a comunicação formal; a comunicação informal; ruídos comunicacionais; fluxos comunicacionais; imagem institucional, e sugestões das Chefias de Gabinete.

4.5 Perfil dos entrevistados

No bloco "Informações Pessoais", buscou-se delimitar o perfil dos participantes que estão atualmente nas coordenações das Chefias de Gabinete do IFG. Assim, a população do estudo está constituída por quatorze servidores, dos quais 12 são do gênero feminino e 02 são do gênero masculino. Nota-se que a participação feminina representa 85,7% da população investigada, tal como ilustrado no Gáfico 1.

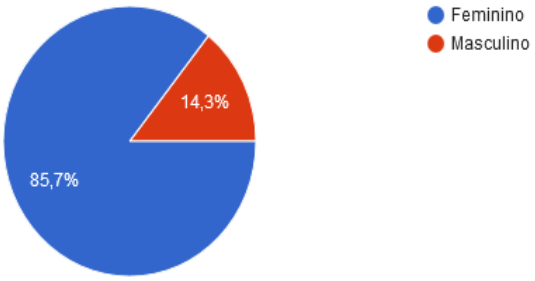


Gráfico 1 - Gênero dos inquiridos

Com relação à idade, observa-se a variação entre 25 a mais de 50 anos. A maioria encontra-se na faixa etária de 25 a 34 anos, o que representa uma média de servidores jovens, conforme pode ser verificado no Gráfico 2.

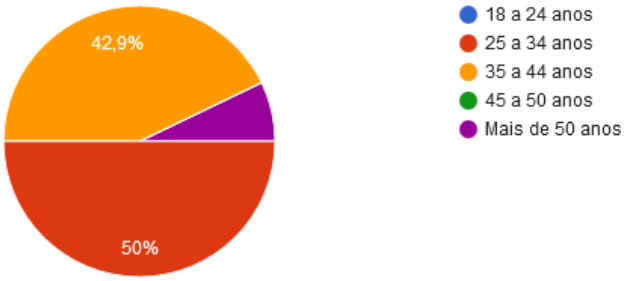


Gráfico 2 – Idade

Relativamente à formação acadêmica, verifica-se que os participantes possuem qualificação relevante, tal como ilustrado no Gráfico 3: a esmagadora maioria possui título de especialista (85,7%), e dois declararam possuir o grau de mestre. Esse é um fator muito positivo na população estudada porque demonstra o alto grau de qualificação dos ocupantes da Chefias de Gabinete do IFG.

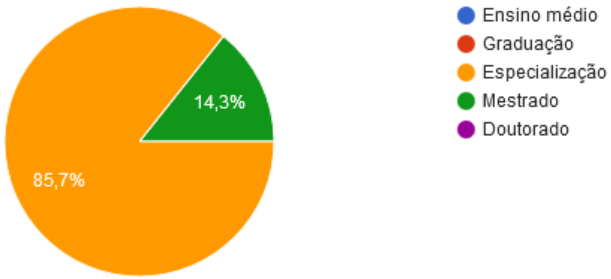


Gráfico 3 - Formação acadêmica

Quando questionados sobre a formação de curso superior, notou-se pluralidade e heterogeneidade nas respostas dos participantes. Constatou-se que há servidores com mais de uma formação acadêmica, como, por exemplo o pesquisado nº 14, que respondeu possuir formação acadêmica nos cursos de Contabilidade, Licenciatura em Física e Tecnologia em Informática. Também notou-se que três participantes, o que representa 21,42% da população estudada, possui formação superior na área de Letras.

Os cursos citados pelos pesquisados foram: Administração, Artes Visuais, Contabilidade, Direito, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Gestão, Gestão Pública, Informática,

Letras, Licenciatura em Física, Planejamento Turístico, Secretariado Executivo e Tecnólogo em Informática.

Quando questionados sobre o tempo que estão na Instituição, como representado no Gráfico 4, a maioria respondeu estar no IFG na faixa de 4 a 6 anos.

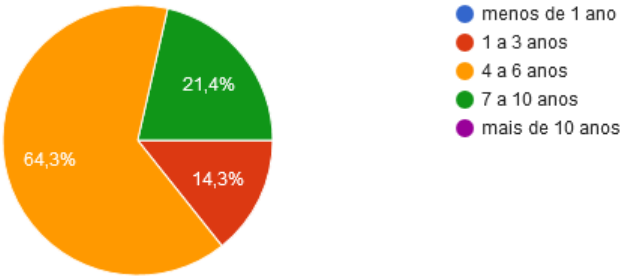


Gráfico 4 - Tempo na Organização

Especificadamente acerca do tempo em que estão nas Chefias de Gabinete, verificou-se que grande parte dos pesquisados, 78,6% (soma referente de 42,9% + 35,7%), respondeu que está na Chefia de Gabinete há menos tempo, no período de até três anos (Gráfico 5).

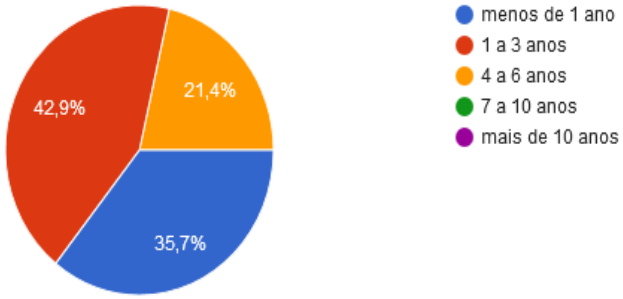


Gráfico 5 - Tempo na Chefia de Gabinete

Percebe-se, ao analisar os últimos dois gráficos acima que, apesar de a maior parte dos pesquisados estarem na organização no espaço de tempo razoável de 4 a 6 anos, quando foram questionados a respeito do tempo nas coordenações da Chefia de Gabinete a maioria apontou um período bem menor, de até 3 anos. Observa-se, portanto, que grande parte da população está constituída de servidores com um tempo considerável na instituição, porém, com moderado período nas Chefias de Gabinete, o que leva a interpretar que são coordenações para as quais houve a designação recentemente. Esse pode ser um bom indicador se considerado sob o ângulo

de que são servidores que trazem consigo conhecimento de outros Setores da organização, o que pode vir a agregar novas experiências à comunicação interna desenvolvida nas Chefias de Gabinete, como também, pode ser negativo sob o ponto de vista de pouca vivência no dia-a-dia do Setor.

4.6 Enquadramento da Chefia de Gabinete na organização

Os participantes foram solicitados a manifestarem a perceção que possuem acerca do enquadramento do seu cargo na organização. O objetivo desse bloco é verificar, sob o olhar deles, como enxergam seu trabalho desenvolvido para que a organização alcance os objetivos institucionais. Assim, na questão 08, foram formuladas três afirmações para que os pesquisados indicassem se concordavam ou discordavam mediante a seguinte escala apresentada: "sempre", "frequentemente", "raramente" e "nunca".

Na afirmação: "Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização" 78,6% dos participantes responderam que "sempre", enquanto que 21,4% responderam que "frequentemente", como representado no Gráfico 6.

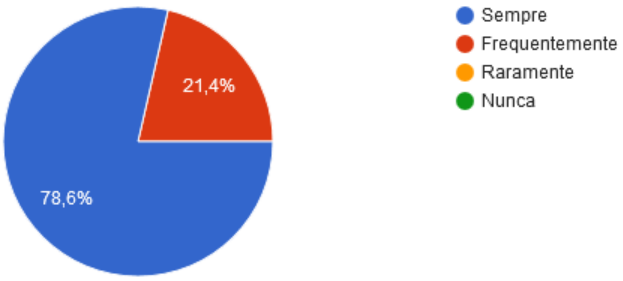


Gráfico 6 - Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização

Quando solicitados a se manifestarem acerca da afirmação: "Sou parte integrante da organização", 71,4% dos participantes responderam que sentem-se "sempre" como parte da organização, e 28,6% reponderam "frequentemente" (Gráfico 7).

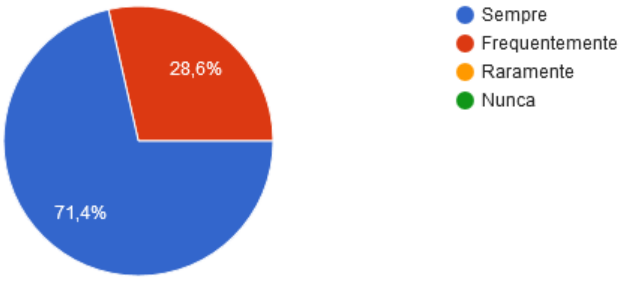


Gráfico 7 - Sou parte integrante da organização

Na última afirmação do bloco: relativamente à afirmação "Estou comprometido com a organização", notou-se que 85,7% dos participantes afirmaram "sempre" estar comprometidos com a organização, e os demais 14,3% estão "frequentemente" (Gráfico 8).

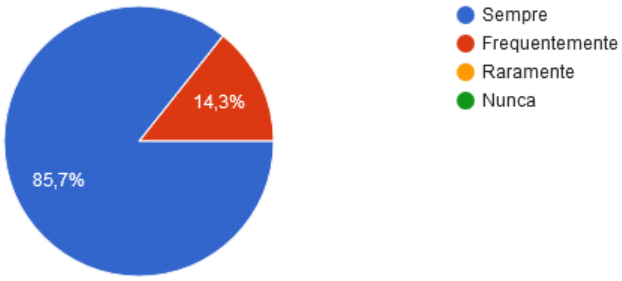


Gráfico 8 - Estou comprometido com a organização

Quando os dados deste bloco são confrontados com o levantamento teórico realizado, nota-se que os participantes revelam um nível elevado de pertença à organização e à sua cultura, assim como um elevado sentimento de comprometimento para com a mesma, apontando uma elevada importância da sua participação no alcance do objetivos da organização.

A percepção subjetiva dos pesquisados sobre a imagem organizacional mostra-se reforçada quando nas três questões apresentadas: contribuição do trabalho para alcance dos objetivos; sentir-se parte integrante da organização, e estar comprometido com a organização, ocorreu em mais de 70% dos participantes, que responderam "sempre". A representação mental dos pesquisados, que ocorre de suas percepções, experiências e emoções para com a organização, pode ser considerada muito favorável, tanto da parte do sentimento de "pertencimento" à instituição, quanto da importância que atribuem ao trabalho desenvolvido por eles na organização.

Ainda, na interpretação desses resultados, nota-se que a cultura organizacional, que diz respeito ao conjunto de normas não escritas que orientam no dia-a-dia o comportamento dos membros e que direcionam as ações para realizar os objetivos da organização, também é muito bem avaliada pelos participantes que se sentem como parte do IFG, estão comprometidos com a instituição e entendem que o trabalho desenvolvidos por eles contribui para a realização dos objetivos organizacionais.

4.7 O papel da comunicação interna na produtividade percebida

A comunicação interna é uma forma de comunicação relacionada com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder, que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Busca promover a interação social a fim de mater viva a identidade organizacional.

Neste bloco buscou-se verificar o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais. O bloco está constituído por 05 questões que passam a ser analisadas a seguir.

Quando os participantes foram indagados na questão 09: "Considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho?", a esmagadora maioria de 85,7% manifestou que frequentemente recebe as informações necessárias (Gráfico 9).

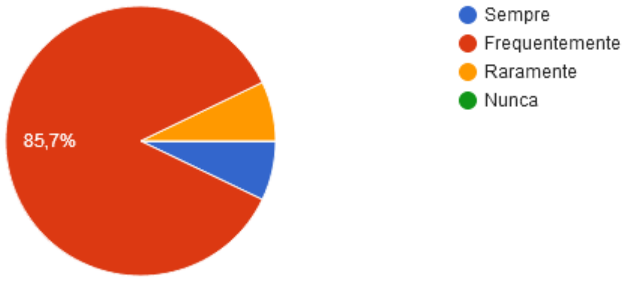


Gráfico 9 - Considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho

Para essa questão solicitou-se que para as respostas "nunca" ou "raramanente" fosse apresentada a justificativa sobre quais são as informações que tipicamente lhe faziam falta na execução de suas atividades. Tendo sido registrada uma manifestação "raramente", apresenta-

se a seguinte justificativa do pesquisado nº 3: *"Falta integração com as ações da Reitoria de forma pontual e específica"*.

A análise desses dados demonstra, inicialmente, uma frequência de comunicação interna satisfatória para a quase totalidade dos participantes quando se trata de receber as informações para realizar as atribuições que lhe são cabíveis. Entretanto, quando o pesquisado nº 03 relata a ausência de integração com as ações da Reitoria de forma pontual e específica, percebe-se um distanciamento que vai além do físico, por se tratar de unidades geograficamente distantes, para o afastamento de ações institucionais ou, quando acontece essa proximidade entre as unidades isto se dá de forma geral, o que acaba por não contemplar as demandas/necessidade de comunicação interna nessas ações institucionais das unidades que compõem a organização. Essa falta de integração citada pelo participante pode desencadear a ausência de padronização nas rotinas administrativas das Chefias de Gabinete do IFG, como também falhas na comunicação interna. A citada justificativa encontra respaldo na doutrina de Torquato (2010), que esclarece que um dos objetivos da comunicação interna é integrar o corpo funcional da organização, além de motivá-lo e estabelecer instrumentos para informação, persuasão e envolvimento.

Na questão 10 os participantes foram solicitados a se manifestarem sobre se a organização concede aos funcionários informações adequadas sobre: situação da organização; situação funcional dos funcionário; projetos futuros da organização; direitos e deveres dos funcionários; normativas a serem seguidas para a realização do trabalho, e prazos para a conclusão das atividades, caso haja. Observou-se as seguintes manifestações, representadas nos Gráficos 10 a 15:

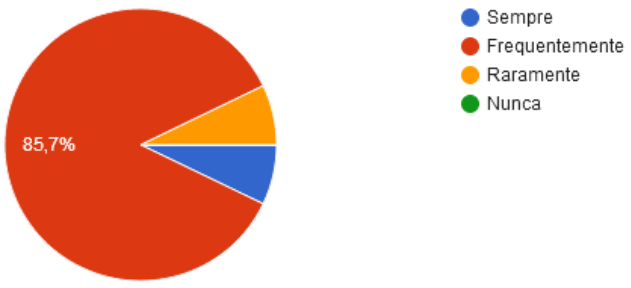


Gráfico 10 - Situação da organização

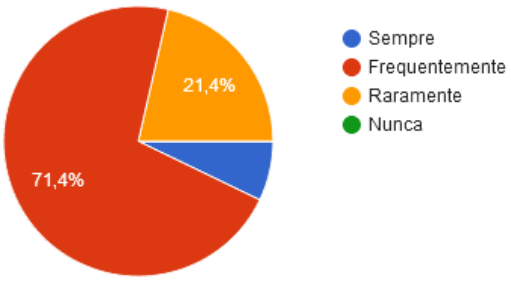


Gráfico 11 - Situação funcional dos funcionários

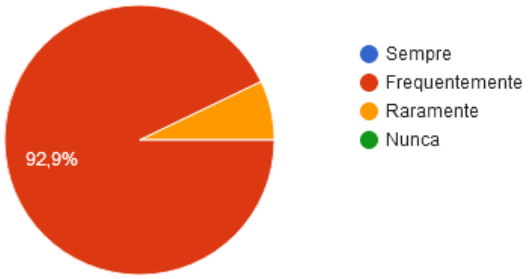


Gráfico 12 - Projetos futuros da organização

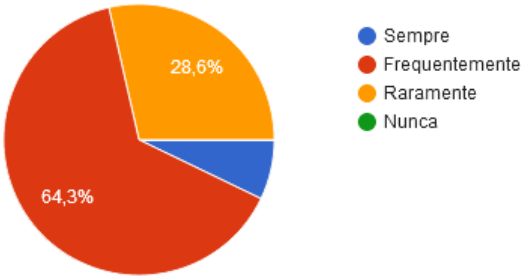


Gráfico 13 - Direitos e deveres dos funcionários

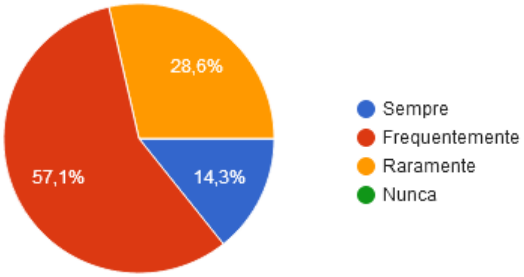


Gráfico 14 – Normativas a serem seguidas para realização do trabalho

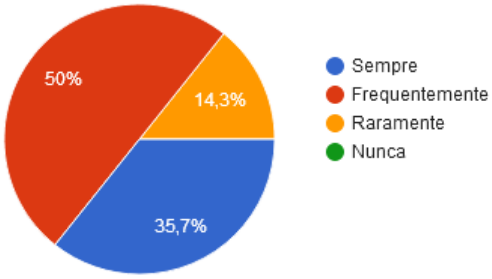


Gráfico 15- Prazos para a conclusão das atividades, caso haja

Ao confrontar os dados apresentados nesta questão com os resultados da questão anterior (Gráfico 9), em cuja houve a manifestação positiva de 85,7% de "frequentemente", o que demonstra um alto índice de fornecimento de informações da organização para as Chefias de Gabinete, na visão dos respondentes, constatou-se uma contradição entre os resultados: no Gráfico 13, relativo aos 'Direitos e deveres dos funcionários" observa-se o aumento do índice de "raramente", o que representa um resultado pouco favorável. Como trata-se de uma organização pública, cabe aos respondentes agirem de acordo com as leis que regem: direitos, deveres, carreira e todo o aparato legal a que estão submetidos. Se essas informações não têm chegado com a frequência desejada, pode supor que não seja da cultura organizacional a promoção dessas informações de forma contínua, ou se essas informações são prestadas/disponibilizadas pela organização pode-se supor também o desconhecimento por parte dos respondentes da forma ou canal específico onde poderá obtê-las. Observa-se a mesma tendência no Gráfico 14, a respeito das "Normativas a serem seguidas para realização do trabalho", onde também verifica-se o aumento da incidência de "raramente" para 28,6%.

Também notou-se um distanciamento do que fora respondido na questão nº 09 (Gráfico 9) para a resposta apresentada no Gráfico 15, relativa a "Prazos para a conclusão das atividades, caso haja". Agora apenas 50% dos respondentes afirmaram ter acesso de forma frequente à informação sobre os prazos a serem cumpridos.

Isso demonstra que podem existir falhas ou interferências na comunicação interna cuja origem se dá através de ruídos, falhas, canais obstruídos ou ineficientes, falta de fluidez comunicacional etc. O que a análise desses gráficos demonstra é que existe uma contradição de informações que precisa ser considerada para descobrir onde está a falha nesse processo comunicacional interno.

Na questão 11 os participantes foram indagados acerca de qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais, representadas nos Gráficos 16 e 17. Na questão estavam listadas as alternativas: "muito importante", "importante", "pouco importante" e "irrelevante".



Gráfico 16 – Grau de importância da comunicação interna

Todos os participantes foram unânimes em responder que consideraram "muito importante" a comunicação interna para a eficácia e alcance dos objetivos da organização. Isso demostra que toda a população estudada concorda que para a organização atingir os seus objetivos torna-se imprescindível uma comunicação eficaz, o que impactará diretamente na produtividade do trabalho. Esse dado mostra-se muito relevante ao demonstrar a maturidade da população-alvo com relação à consciência da importância da comunicação interna em uma organização.

A eficácia tem o sentido diferente de eficiência na comunicação, enquanto esta liga-se ao sentido de fazer de maneira bem feita e com a redução de custos, por meio de um canal livre de obstruções, aquela está associada ao resultado de transmitir a mensagem com significado

comum entre o destinatário e o emissor, sem a existência de dúvidas na compreensão, há um entendimento mútuo entre os interlocutores.

Esse resultado reforça a teoria de que a comunicação interna é ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização, e deve ser gerida e utilizada como importante ativo patrimonial. Além disso, tais dados ratificam as palavras de Cardoso (2006, p. 1132) que afirma que "a comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados".

Na questão 12 os participantes foram questionados sobre como a comunicação interna da organização pode ser classificada sob o ângulo da eficácia comunicacional de acordo com as seguintes alternativas: "ótima", "boa", "regular", "ruim" e "péssima". Para essa questão os respondentes classificaram a comunicação interna majoritariamente como "boa" 57,1%, seguido por "regular" com 21,4%, como ilustrado no Gráfico 17.

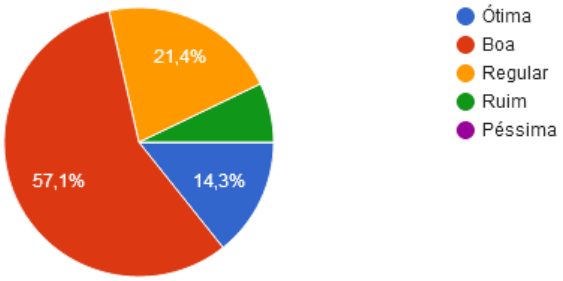


Gráfico 17 – Classificação da atual comunicação interna

Ao analisar o conjunto de gráficos, nota-se que o Gráfico 17, "Classificação da atual comunicação interna" apresenta contradição nos dados anteriormente obtidos: aqui apenas 57,1% dos respondentes acham que a comunicação interna é boa, apenas 14,3% entendem ser "ótima" e 28,6% manifestaram ser regular e ruim (soma de 21,4% e 7,2%, respectivamente). A contradição pode ser visualizada quando analisa-se os dados do Gráfico 9 "Considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho" no qual 85,7% considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias de forma "frequente", mas não "sempre".

Também chama atenção os percentuais apresentados para as normativas e prazos para conclusão das atividades, Gráficos 14 e 15, respectivamente, conforme foram relatados anteriormente.

Nota-se que há algo discondante nas respostas colhidas. Vislumbra-se aqui um potencial problema institucional de comunicação interna, que mostra-se confusa ou com falhas que prejudicam o processo comunicacional. Como pode a organização fornecer as informações para a execução do trabalho de forma frequente se a mesma organização tem a comunicação interna considerada apenas como "boa" e "regular" com altos índices 78,5% (na somatória de 57,1% + 21,4%, respectivamente)?

Esse é um dado muito relevante na organização, tendo em vista o importante papel das Chefias de Gabinete na comunicação interna do IFG, de receber e repassar as informações atinentes ao funcionamento da organização, como também responder tempestivamente às demandas que lhes são apresentadas.

Na questão 13, os participantes foram convidados a responderem sobre a frequência do meio que usam para conseguir as informações institucionais sobre a organização. Os resultados se apresentam nos Gráficos 18 a 23.

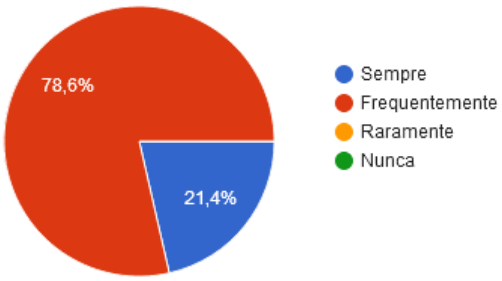


Gráfico 18 – Através de colegas de trabalho?

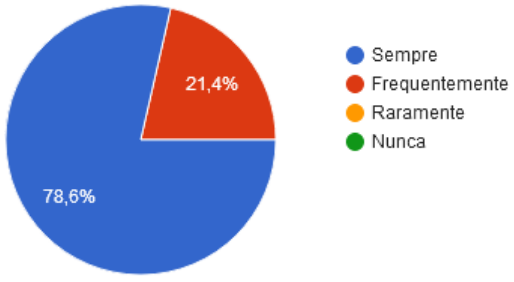


Gráfico 19 – Chefia imediata?

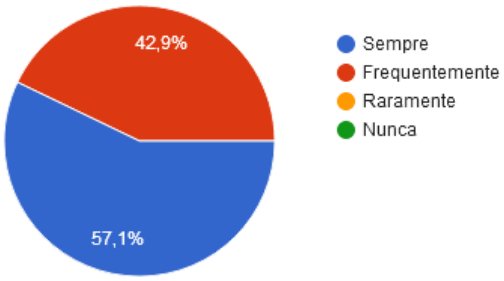


Gráfico 20 – Página eletrônica da organização?

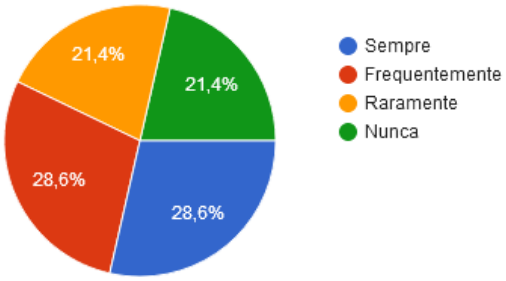


Gráfico 23 – Conta do Instagram da organização?

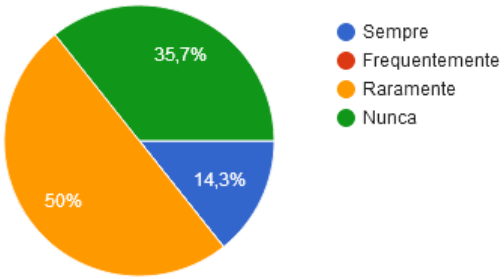


Gráfico 22- Página da organização no Facebook?

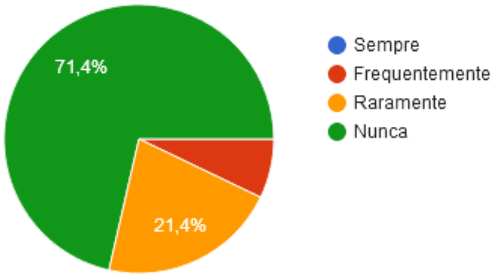


Gráfico 21 - Aplicativo de conversa instantânea como o WhatsApp e Telegram?

Ao analisar os gráficos dessa questão, constata-se que há uma preferência pela utilização dos meios orais diretos, representados como as conversas com os colegas e a chefia imediata, com altas escalas de 78,6% de "frequentemente". A página eletrônica e intranet da instituição também foram apontadas como meio telemático muito utilizado para a coleta de informações, o que demonstra ser uma importante fonte para a comunicação interna, entretanto, visualiza-se a preferência em utilizar os meios orais diretos: conversa com colegas/ chefia imediata, em detrimento das informações virtuais disponíveis nas páginas e contas institucionais.

Nota-se que a maior parte dos respondentes quando querem informações instituicionais preferem questionar ao colega de trabalho ou chefia imediata do que procurar a informação no site institucional ou intranet. Esse dado tende a demonstrar que possivelmente a comunicação institucional não esteja de fácil acesso para todos os funcionários ou que talvez não exista o prévio trabalho da organização de divulgar onde as informações estão publicadas, motivo pelo qual os funcionários não sabem onde localizá-la de forma autônoma, sem precisar do auxílio de colegas ou chefia imediata. Esses dados podem demonstar, também, que a cultura organizacional de divulgar informações seja por meio do "boca a boca".

Com relação às novas ferramentas comunicacionais, "WhatsApp e Telegram", notou-se que há um relativo uso "sempre" e "frequente" da ferramenta como comunicação interna. Esse dado ajuda a compreender que as inovações tecnológicas, que revolucionaram as comunicações, estão cada vez mais dentro das organizações e vive-se um novo processo comunicativo social. O Facebook apresenta uma rara frequência de uso, enquanto o Instagram não é utilizados como meio para obter informações sobre a organização. Para esses dois últimos canais pode-se supor que ou não são atraentes ou detentores de informações que sejam úteis aos Participantes no desenvolvimento das suas atribuições nas Chefias de Gabinete do IFG, ou eles não sabem utilizar ou desconhecem a existência deles como canal de comunicação na organização.

4.8 A comunicação formal

No bloco comunicação formal, buscou-se entender quais os principais canais internos utilizados pela organização para divulgar a comunicação oficial.

A rede formal de comunicação origina-se da estrutura organizacional, de onde são emanadas as manifestações oficiais. As informações transmitidas através dessa rede expressam normas, comunicados, ordens, informes, portarias, pronunciamentos, etc. Utiliza-se dos seguintes veículos para chegar ao seu público: impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, dentre outros.

Na questão 14, quando questionados sobre qual o canal oficial utilizado pela organização para transmitir diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, obteve-se as seguintes respostas, apresentadas nos Gráficos 24 a 28 para os canais que foram apontados.

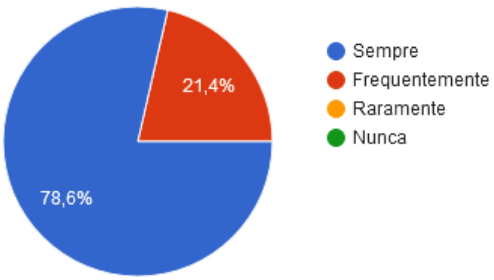


Gráfico 24 - Memorando

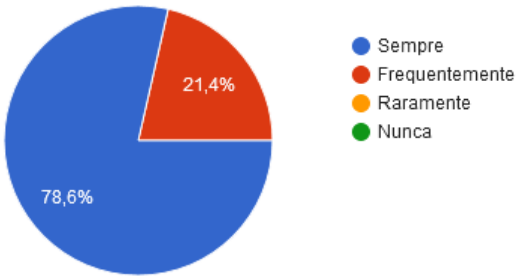


Gráfico 25- Correio eletrônico (e-mail)

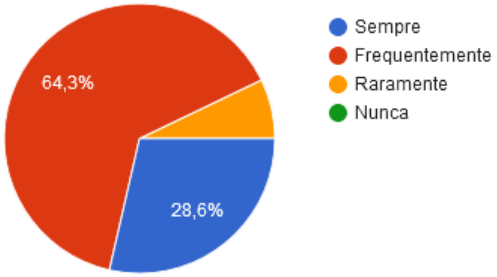


Gráfico 26- Intranet/página eletrônica da organização

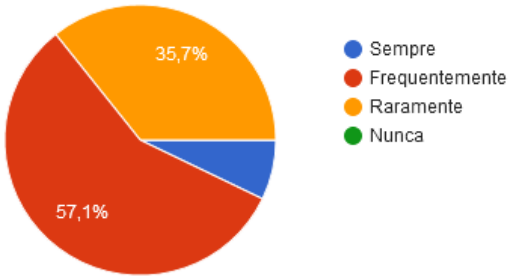


Gráfico 27 - Reuniões presenciais

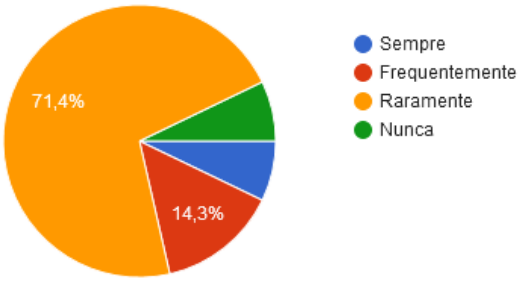


Gráfico 28 - Reuniões a distância, através de videoconferência

Ressalta-se que foi oportunizado aos pesquisados mencionarem canais que não estivessem descritos na questão. Na oportunidade, houve duas manifestações: o pesquisado nº 05 respondeu *"Site e Facebook"* e o pesquisado nº 14 respondeu *"Ofícios"*.

Na análise dos dados coletados, notou-se que na organização a comunicação formal apresenta-se majoritariamente por meio escrito através de memorando com 71,4% (respostas "sempre") e por meio telemático do correio eletrônico, com 78,6% ("sempre"). A intranet também mostrou-se muito bem utilizada: 64,3% "frequentemente" e 28,6% "sempre". Já as reuniões presenciais constituem um meio oral de menor frequência na utilização, apontado o resultado de 57,1% de "frequentemente". Com relação às reuniões a distância, verifica-se que é um meio praticamente sem uso/utilidade na organização tendo em vista o alto índice de 71,4% de "raramente".

Para os outros canais de comunicação citados pelos pesquisados nº 05 e 14, "*Site e Facebook*" "*Ofícios*", respectivamente, apresentam-se as seguintes explicações: o primeiro canal citado foi contemplado no Gráfico 26, "Intranet/página eletrônica da organização", porque nessa questão, quando foi citada página eletrônica da organização, procurou-se utilizar o termo em *lato sensu*,

o que engloba os canais citados. Quanto ao canal citado "*Ofício*", ressalta-se que, de acordo com o Manual de Redação da Presidência da República[6], a ferramenta "memorando" diz respeito à comunicação entre as unidades administrativas do mesmo órgão, independentemente da hierarquia, é uma comunicação interna; já o "ofício" é o meio para comunicar externamente, entre os vários órgãos da Administração Pública, como também com os particulares. No caso da pergunta, cujo enfoque se dá na comunicação interna, compreende-se que o "ofício" não se mostra como instrumento adequado para a análise dessa pesquisa.

Para a organização IFG, interpreta-se de acordo com os resultados o perfil da comunicação interna formal da seguinte maneira: essencialmente escrita, através de memorando e encaminhada virtualmente, por e-mail.

Questionou-se também, na pergunta número 15, através de qual via formal as comunicações oficiais mais importantes são recepcionadas na Chefia de Gabinete. Embora pareça semelhante à pergunta anterior, aqui buscou-se de forma mais específica compeender o canal que a comunicação formal usa para chegar às Chefias de Gabinete dos Câmpus e Reitoria. Os resultados encontram-se ilustrados nos Gráficos 29 a 35.

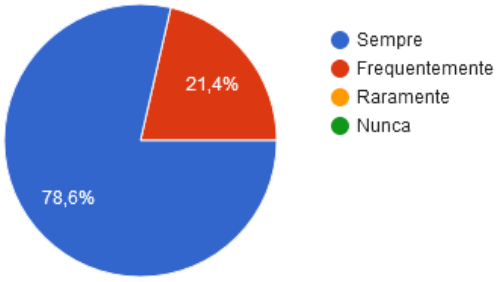


Gráfico 29- Correio eletrônico

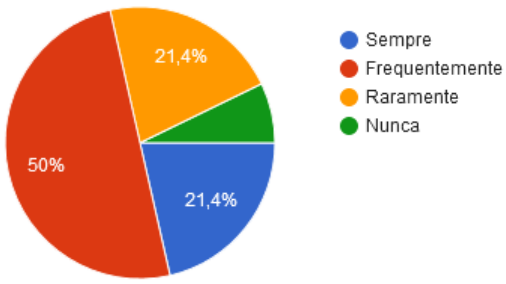


Gráfico 30- Boletins informativos da organização

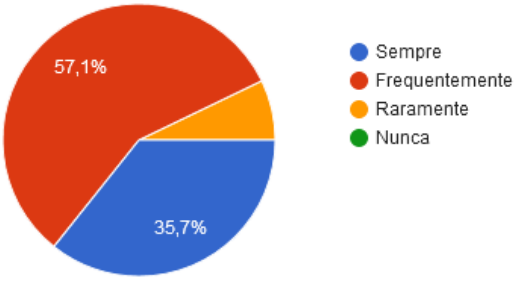


Gráfico 31- Reuniões com superiores

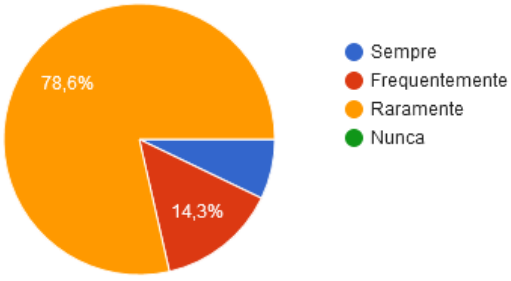


Gráfico 32- Videoconferência

[6] http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

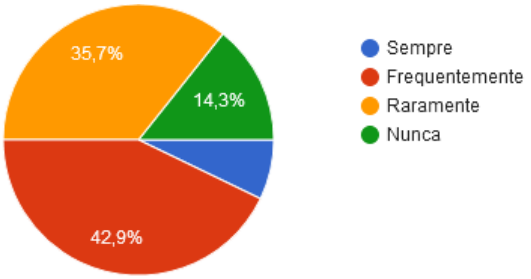


Gráfico 33 - Intranet

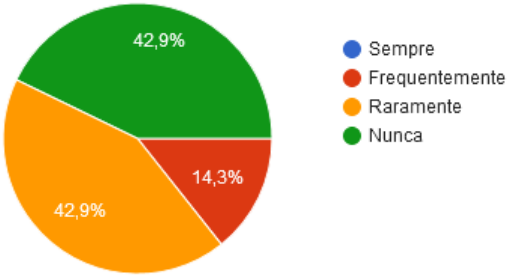


Gráfico 34- Página da organização no Facebook

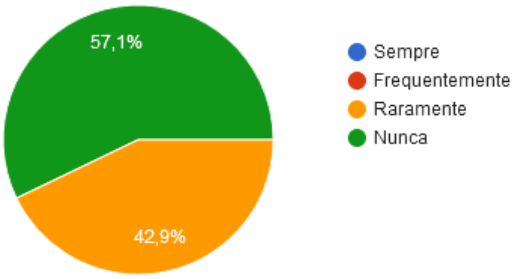


Gráfico 35 - Conta do Instagram da organização

Ao confrontar-se esses dados com o gráficos das questões 14 e 15 verificou-se que as informações apresentam similaridade, isto porque o correio eletrônico continua a ser a principal via de transmissão formal da comunicação interna. Os boletins informativos mostraram um dado interessante, por serem utilizados com certa frequência por mais de 70% quando somadas as porcentagens de "sempre" e "frequentemente" (21,4% + 50%, respectivamente). As reuniões com os superiores mostraram-se como segunda opção mais utilizada, com o resultado de 57% "frequentemente". Notou-se a raridade no uso de reuniões a distância ou por videoconferência, o que causa um certo estranhamento. Como trata-se de uma organização com câmpus distribuídos em cidades geograficamente distantes esse veículo seria capaz de "aproximar" as pessoas de diferentes localidades de forma virtual, instantânea e com baixo custo operacional, entretanto, observa-se que esse recurso tem sido raramente utilizado. Para a intranet, os dados quando somados mostraram que 50% usa de forma "sempre" ou "frequente", enquanto outros 50% utilizam "raramente" ou "nunca".

Com relação ao novos meios comunicacionais através das novas plataformas digitais: Facebook e Instagram, verificou-se que são veículos raramente utilizados como via formal de comunicação interna da organização pelas de Chefias de Gabinete, o que pode supor que esses não sejam difundidos por desconhecimento dos pesquisados ou não sejam utilizados por não serem considerados canais comunicacionais da organização.

4.9 A comunicação informal

Nesse bloco, composto por duas questões, busca-se verificar por qual meio é recepcionada a comunicação informal e também, compreender o grau de importância dela na comunicação interna da organização.

A comunicação organizacional flui através das redes formal e informal que convivem de forma simultânea dentro da organização, não sendo possível a renúncia de alguma delas. A rede informal de comunicação é um sistema baseado nas relações sociais entre as pessoas através do qual provém informações para satisfazer as dúvidas e curiosidades, que não são saciadas pela rede formal, nesse sentido a rede informal suplementa a rede formal. Tratam-se de manifestações dos trabalhadores por meio de conversas e livre expressão do pensamento sem o controle administrativo.

Nesse sentido, na questão 16, quando inquiridos sobre através de qual via informal as comunicações não formais são recepcionadas na Chefia de Gabinete, obteve-se as seguintes respostas, representadas nos Gráficos 36 a 39.

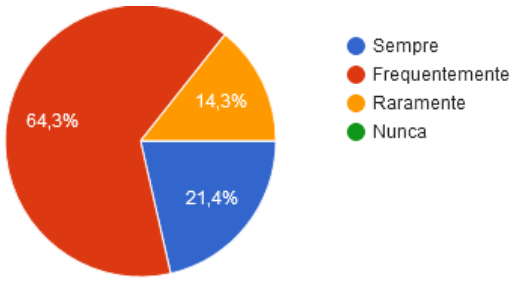


Gráfico 36 - Em conversa informal com colegas de outros setores do câmpus

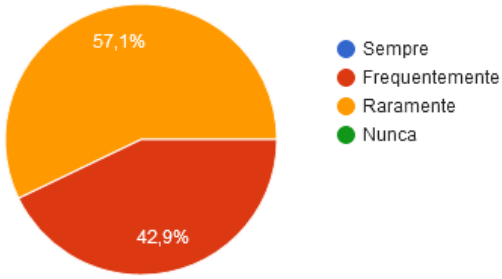


Gráfico 37 - Em conversa informal com colegas de outros câmpus/reitoria

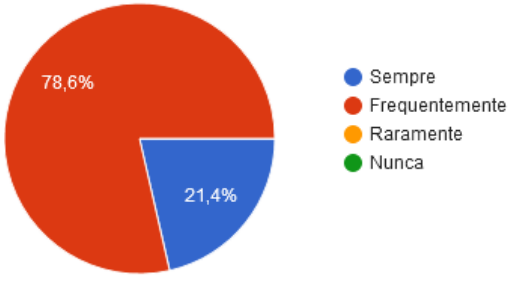


Gráfico 38 - Telefone

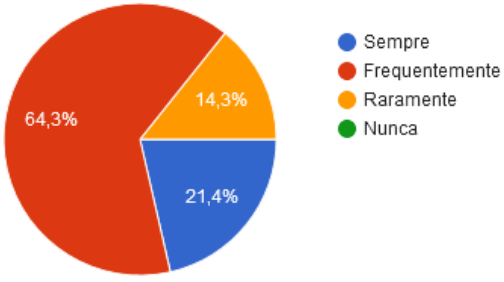


Gráfico 39 - Aplicativos de mensagens instantâneas

Ao analisar os dados sobre a comunicação interna informal constatou-se que as informações chegam às Chefias de Gabinete através de conversas com os colegas de outros setores do próprio câmpus com alta frequência de 64,3%. Paralelamente, quando questionados sobre contato com outros câmpus/reitoria, a percentagem de "raramente" aumentou para mais da metade. Isso leva a supor que a comunicação informal com outros câmpus diferentes do de origem do pesquisado é pouco realizada. Isso pode ser em virtude da distância geográfica entre eles, ou não fazer parte da cultura organizacional do IFG, ou pelo pouco contato que mantém entre si ou mesmo por não se conhecerem. Também pode-se apontar como interpretação desse dado a possível falta de integração entre os câmpus para o compartilhamento de ideias e experiências locais, que o participante nº 3, na questão 9, identifica como falta de integração entre os câmpus e reitoria.

O telefone mostrou-se como principal via muito utilizada para recepcionar as informações informais nas Chefias de Gabinete. Esse resultado pode ser explicado pela facilidade do instumento no *feedback* instantâneo na comunicação, a forma rápida de repassar informações, e ser um meio que diminui as distâncias físicas, além de ser um meio quase universal: na atualidade é raro encontrar alguém que não possua um telefone móvel que carregue consigo.

Os aplicativos de mensagens instantâneas mostraram-se como uma importante via na comunicação informal, com resultados iguais aos apresentados às conversas informais com colegas de outros setores dos câmpus. Esses dados buscam mostrar que os aplicativos de comunicação estão a ganhar cada vez mais espaço nas vidas das pessoas, o que consequentemente repercurte na comunicação interna dos funcionários nas organizações.

Na questão 17, os participantes foram solicitados a responder sobre se a comunicação informal pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização e porquê. Para apresentar as respostas, foi produzido o Quadro 7.

Quadro 7: A comunicação informal pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização?

17.Você acha que a comunicação informal (que são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pela administração) pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização? Por quê?

Participante nº 01	*"Não. Acredito que a troca de informações e opiniões é importante, mas podem traduzir apenas o pensamento do locutor, nem sempre compromissado com a verdade."*
Participante nº 02	*"Sim, porque elas agilizam o trabalho e o repasse da informação."*
Participante nº 03	*"Sim, acho que contribui. Porque as ideias e inovações podem surgir desses grupos, por meio da troca de experiências e poderá melhorar as relações interpessoais, bem como o trabalho desenvolvido."*
Participante nº 04	*"Sim. Por conta da agilidade e da ausência de burocracia/trâmites oficiais."*
Participante nº 05	*"Difícil responder pois entra em questões vários elementos. A comunicação informal, da forma que foi conceituada nesta questão, em que os trabalhadores têm livre expressão e manifestação sobre situações cotidianas na instituição, pode trazer para a gestão um diagnóstico dos ambientes de trabalho da instituição, das situações vividas pelos trabalhadores e a saúde dos relacionamentos profissionais de cada setor. Mas não sei dizer o impacto dessa comunicação informal na produtividade e eficiência do trabalho para melhoria contínua. Existe uma comunicação informal chamada fofoca que pode prejudicar o 'desenvolvimento dos trabalhos, pois se o trabalhador não tem um objetivo de contribuir de forma construtiva para o avanço da instituição, isso pode ser um problema para a instituição, porque pode ser que a informação não seja verdadeira. No entanto, se as pessoas da instituição coletam e trocam informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações e melhorar o trabalho, mesmo que na comunicação informal, isso sim contribui para a eficiência do trabalho."*
Participante nº 06	*"Sim. A comunicação informal funciona como um auxilio para obtermos informações rápidas."*
Participante nº 07	*"Sim, mas com cautela."*
Participante nº 08	*"Não creio."*
Participante nº 09	*"Sim, devido à alta celeridade."*
Participante nº 10	*"Sim, pois é uma forma de comunicação que torna o trabalho ágil e tem um retorno das atividades desenvolvidas de forma mais rápida e pontual."*
Participante nº 11	*"Não. Pois pode proporcionar diversas formas de interpretações de certa mensagem transmitida, influenciado de forma negativa nos setores."*
Participante nº 12	*"Eu acredito que quanto mais informação, melhor. E para ter algumas informações é muito importante que haja a comunicação."*
Participante nº 13	*"A depender da fonte, sim, mas é um tipo de comunicação que pode disseminar ruídos e gerar instabilidade dependendo da fonte emissora."*
Participante nº 14	*"Sim. Por meio da comunicação informal, são relatados ao gabinete e à Direção-geral demandas e anseios internos, essa comunicação permite rapidez na tomada de decisões e na resolução ou encaminhamento destas*

	demandas para os setores responsáveis. Devido ao crescente número de servidores aposentados nos câmpus pré-expansão, ocorre hoje o acúmulo de funções e o aumento das demandas junto ao gabinete, hoje no gabinete [...], existem apenas dois servidores lotados, responsáveis pelo atendimento interno e externo (formal e informal).”

De forma descritiva pode-se afirmar que os participantes que responderam “não” expuseram as justificativas que resumidamente apresentam-se a seguir: que não acreditam na contribuição da comunicação informal; que as diversas formas de interpretação podem influenciar negativamente os setores; que a comunicação informal pode disseminar ruídos e gerar instabilidade dependendo da fonte emissora; que a comunicação informal pode traduzir apenas o pensamento do locutor, sem necessariamente estar compromissado com a verdade; e que existe a comunicação informal “fofoca”, que ao transmitir informação nem sempre verdadeira, pode prejudicar os trabalhos.

Nota-se que tais justicativas tendem a ressaltar o lado negativo da comunicação informal: a rede de boatos, o que segundo Kunsch (2016) pode ser formada por interesses maldosos, como também pela insegurança, falta de informação e ansiedade. Os boatos buscam atemorizar e ameaçar, podem desestabilizar climas internos e extrapolar os limites externos e chegar até à opinião pública, sensibilizando-a, o que pode acarretar a maculação da imagem da organização.

Entretanto, notou-se uma maior participação de pesquisados que concordam que a comunicação informal pode vir a ser contributiva na organização. Descreve-se resumidamente os motivos elencados: “*porque elas agilizam o trabalho e o repasse da informação”; “Porque as ideias e inovações podem surgir desses grupos, por meio da troca de experiências e poderá melhorar as relações interpessoais, bem como o trabalho desenvolvido”; “Por conta da agilidade e da ausência de burocracia/trâmites oficiais”; “se as pessoas da instituição coletam e trocam informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações e melhorar o trabalho, mesmo que na comunicação informal, isso sim contribui para a eficiência do trabalho”; “a comunicação informal funciona como um auxilio para obtermos informações rápidas”; “Sim,mas com cautela”; “Sim, devido à alta celeridade”; “pois é uma forma de comunicação que torna o trabalho ágil e tem um retorno das atividades desenvolvidas de forma mais rápida e pontual.”; “quanto mais informação, melhor, para ter algumas informações é muito importante que haja a comunicação”; “A depender da fonte, sim.”; “Por meio da comunicação informal, são relatados ao gabinete e à Direção-geral demandas e anseios*

internos, essa comunicação permite rapidez na tomada de decisões e na resolução ou encaminhamento destas demandas para os setores responsáveis".

Verifica-se que as diversas justificativas a favor abordam a celeridade/rapidez/agilidade que a comunicação informal proporciona para a tomada de decisões, o que influencia diretamente na produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização. Esse dado leva a interpretar que a comunicação informal para grande parte dos participantes não se apresenta totalmente como a vilã da comunicação interna, ao contrário, é vista como um auxílio para apresentar as manifestações do coletivo e proporcionar rapidez nas decisões.

Torquato (2015) defende que a rede informal de comunicação não deve ser combatida ou ignorada, sob pena de encorajá-la contra a rede formal, a sugestão do autor é utilizar a rede informal sobre o sistema formal, para que de forma conveniente à organização seja utilizada em determinadas circunstâncias. Kunsch (2016) compartilha semelhante entendimento de que a comunicação informal precisa ser canalizada sob o aspecto construtivo, de forma a gerar respostas rápidas e participação das pessoas na administração.

Diante dos dados e teoria apresentados, pode-se notar que, no entendimento da maioria dos participantes, a comunicação informal proporciona agilidade para a tomada de decisões e manifestação de ideias e sugestões que, provavelmente, a comunicação formal não poderia proporcionar. Entretanto, observa-se também a cautela deles nos quesitos de fonte de informação (não é toda fonte que deve ser considerada, há pessoas que querem apenas provocar o caos com a desinformação), fofocas e disseminação de ruídos, o que podem vir a prejudicar muito a organização no âmbito comunicacional interno.

4.10 Ruídos comunicacionais

Neste bloco, constituído por três perguntas, busca-se entender os obstáculos que prejudicam a comunicação interna. A comunicação organizacional está sujeita a determinados problemas que dificultam e interferem na comunicação. Tratam-se das barreiras comunicacionais, que de forma mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica se apresentam como ruídos e prejudicam a eficácia do processo comunicativo.

Na questão 18, quando inquiridos sobre se existem falhas na comunicação interna da organização, que podem acarretar em informações equivocadas ou intempestivas, obteve-se os dados representados no Gráfico 40:

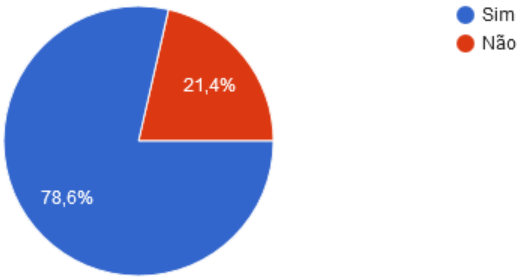


Gráfico 40 - Existem falhas na comunicação interna da organização?

Pediu-se aos participantes que responderam "sim" a manifestação de que forma as falhas impactam na comunicação interna da organização. Obteve-se o total de dez respostas positivas que foram reproduzidas no Quadro 7, ressalta-se que o participante nº 7, apesar de ter respondido "sim", não quis mencionar falhas.

Quadro 8: Existem falhas na comunicação interna da organização?

Participante nº 01	*"Pode haver atraso ou erro na tomada de providências quando há falha na comunicação interna, por exemplo."*
Participante nº 02	*"De forma negativa."*
Participante nº 03	*"Prejudicam o trabalho realizado gerando um "retrabalho"; poderá perder prazos; insegurança, gera dúvidas; conflitos interpessoais e prejuízos de imagem e financeiros para a instituição."*
Participante nº 04	*"Repasse de informações incompletas."*
Participante nº 05	*"Prejudica o atingimento do objetivo de uma atividade, ação ou projeto; Traz morosidade para o processo; Informações importantes não chegam corretamente aos receptores; Dificulta a realização do planejamento ora elaborado; Diminui a eficácia dos procedimentos executados comprometendo a atividade fim da instituição."*
Participante nº 06	*"Muito complicado essa situação, uma vez que afeta totalmente o trabalho interno através de comunicações equivocadas que atrapalham muito o desenvolvimento das atividades, fragilizando os servidores."*

Participante nº 07	----------
Participante nº 10	*"Algumas demandas são comunicadas com prazo exíguo para resposta, comprometendo assim o levantamento de dados e retorno devido para solucionar a demanda de forma qualitativa."*
Participante nº 12	*"Perda tempo e material, insegurança, gera dúvidas"*
Participante nº 13	*"Repasse inadequado, equívoco no atendimento de demandas e desgastes relacionais."*
Participante nº 14	*"Sim, alguns memorandos ou comunicados não são enviados com cópia ao gabinete, o que pode acarretar informações intempestivas ou equivocadas."*

Ao analisar as respostas e ao classificá-las de acordo com a teoria de Torquato (2010), verificam-se as seguintes barreiras comunicacionais apontadas pelos pesquisados:

a) **ausência de tempestividade**: a informação não chega no momento adequado e prejudica o trabalho e as decisões que dela advém, conforme relatados pelos participantes: "*Pode haver atraso ou erro na tomada de providências quando há falha na comunicação interna, por exemplo"; "(...) "poderá perder prazos"; "(...) traz morosidade para o processo.";*

b) prazos exíguios: para a tomada de providências o que prejudica realizar as atividades, como também o cumprimento dos prazos solicitados: *"Algumas demandas são comunicadas com prazo exíguo para resposta, comprometendo assim o levantamento de dados e retorno devido para solucionar a demanda de forma qualitativa.";*

c) dissonâncias normativas: as próprias normas e instruções a serem transmitidas não apresentam clareza: "*insegurança, gera dúvidas";*

d) indefinição clara de responsabilidades: "*alguns memorandos ou comunicados não são enviados com cópia ao gabinete, o que pode acarretar informações intempestivas ou equivocadas"*

e) canais inadequados: "*Repasse inadequado, equívoco no atendimento de demandas e desgastes relacionais";*

f) repasse de informações equivocadas e/ou incompletas: *"Repasse inadequado, equívoco no atendimento de demandas"; "Muito complicado essa situação, uma vez que afeta totalmente*

o trabalho interno através de comunicações equivocadas que atrapalham muito o desenvolvimento das atividades."; "De forma negativa.", "Repasse de informações incompletas."

g) conflitos interpessoais: "*desgastes relacionais", "Muito complicado essa situação, uma vez que afeta totalmente o trabalho interno através de comunicações equivocadas que atrapalham muito o desenvolvimento das atividades, fragilizando os servidores", "conflitos interpessoais"*

h) prejuízos de imagem e financeiros para a instituição: "*Perda tempo e material.*", *"Prejudicam o trabalho realizado gerando um "retrabalho"; "Diminui a eficácia dos procedimentos executados comprometendo a atividade fim da instituição", "Prejudica o atingimento do objetivo de uma atividade, ação ou projeto".*

Observa-se que essas falhas apontadas pelos participantes tendem a prejudicar a comunicação interna do IFG e de qualquer outra organização de diversas maneiras, o que poderá impactar no desenvolvimento dos trabalhos, na eficácia e eficiência da gestão, relações interpessoais entre os funcionários etc.

Na pergunta 19, questionou-se quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização, todos os participantes apresentaram respostas que foram transcritas para o Quadro 9:

Quadro 9: Quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização?

19. Para você, quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização?	
Participante nº 01	*"Não formalização da comunicação; o pensamento de que outro servidor tomaria providências que certa questão necessitava; demora nos encaminhamentos, etc."*
Participante nº 02	*"Falta de confiança, falta de interesse"*
Participante nº 03	*"Falta de um canal específico para as chefias de gabinetes; falta integração entre os setores."*
Participante nº 04	*"Ausência de informação quanto à agenda dos gestores ou acontecimentos internos institucionais."*
Participante nº 05	*"Falta de planejamento; Processos fora do prazo ou com prazo exíguo para execução; Falta de diálogo entre servidores e chefia imediata; Falta de acesso dos servidores aos canais de comunicação oficial da instituição."*
Participante nº 06	*"Não ter certeza dos fatos e disseminar informações não verídicas."*
Participante nº 07	*"Má interpretação."*

Participante nº 08	*"Prefiro não opinar."*
Participante nº 09	*"Falta do hábito de acesso ao email institucional por parte dos servidores."*
Participante nº 10	*"Prazo de resposta pequeno; email institucional com armazenamento pequeno; falta de clareza na ideia principal; desconhecimento ou falta de orientações para algumas rotinas administrativas; processo físico e não eletrônico; entre outros."*
Participante nº 11	*"Sobrecarga de informações, dispersão das informações."*
Participante nº 12	*"Má interpretação do assunto, falta de clareza na exposição de opiniões, fazer leituras inconsistentes."*
Participante nº 13	*"Demandas intempestivas que fazem com que o solicitante nem sempre consiga explicar de maneira adequada o que deseja."*
Participante nº 14	*"Os serviços de TI são muitas vezes subutilizados, a criação de novas ferramentas e melhor utilização das já existentes podem facilitar a comunicação interna na organização, mesmo nos câmpus que não possuem o número adequado de servidores em setores essenciais."*

Nessa questão, buscou-se de forma mais precisa perceber os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna no IFG e que são observados pelas Chefias de Gabinete no desenvolvimento dos trabalhos rotineiros do Setor.

Verifica-se que as respostas apresentadas são de extrema validade e estão de acordo com as teorias desenvolvidas por Torquato (2010) e Kunsch (2016) quando se trata de barreiras que afetam a comunicação no ambiente organizacional, sendo elas: pessoais; administrativas/burocráticas; e excesso de informações e informações incompletas.

As barreiras pessoais dizem respeito à personalidade, estado de espírito, emoções e valores de cada indivíduo quando se comporta no ambiente de trabalho. As barreiras administrativas, também chamadas de burocráticas, decorrem das formas com que as organizações atuam e processam as informações. As comunicações incompletas/parciais caracterizam-se como informações fragmentadas, distorcidas ou duvidosas. Todas essas barreiras prejudicam a comunicação eficaz na organização. Por fim, o excesso de informações é causado pela falta de seleção de prioridades da organização, essa sobrecarga de informações dá-se de diversas formas: propagação de papéis administrativos, reuniões inúteis e desnecessárias, excesso de meios impressos e eletrônicos, o que causa a confusão e saturação do receptor.

Nesse sentido, buscou-se classificar as respostas dos participantes na questão 19, de acordo com a teoria de Kunsch (2016), em barreiras pessoais. administrativas/burocráticas, excesso de informações e informações incompletas. Para isso, criou-se o Quadro 10, no qual a realidade

apontada pelas Chefias de Gabinete encaixou-se perfeitamente na teoria das barreiras do processo comunicacional interno.

Quadro 10: Barreiras no processo comunicacional interno na organização

Barreiras no processo comunicacional interno		
Pessoais	**Administrativas/burocráticas**	**Excesso de informações e informações incompletas**
"O pensamento de que outro servidor tomaria providências que certa questão necessitava"	*"Demandas intempestivas que fazem com que o solicitante nem sempre consiga explicar de maneira adequada o que deseja."*	*"Ausência de informação quanto à agenda dos gestores ou acontecimentos internos institucionais".*
"Falta de confiança, falta de interesse."	*"Demora nos encaminhamentos."*	*"Sobrecarga de informações, dispersão das informações."*
"Não ter certeza dos fatos e disseminar informações não verídicas."	*"Prazo de resposta pequeno; email institucional com armazenamento pequeno; falta de clareza na ideia principal; processo físico e não eletrônico; entre outros."*	*"Má interpretação do assunto, falta de clareza na exposição de opiniões, fazer leituras inconsistentes."*
"Falta do hábito de acesso ao email institucional por parte dos servidores."	*"Falta integração entre os setores."*	
"Má interpretação."	*"Os serviços de TI são muitas vezes subutilizados."*	
	"Não formalização da comunicação."	
	"Falta de um canal específico para as chefias de gabinetes."	

Ao analisar as respostas em forma conjunta com a questão 18, verifica-se que essas barreiras/obstáculos senão apresentam-se iguais, apresentam-se de forma semelhante e centram-se em falhas que acometem a comunicação interna no dia-a-dia da organização e são percebidas pelas Chefias de Gabinetedo IFG no desempenho de suas atribuições. São falhas

que tendem a causar danos de variadas maneiras aos trabalhos desenvolvidos tanto no Setor quanto na organização como um todo.

Na questão 20, buscou-se compreender quando as Chefias de Gabinetes consideram que algo está errado na organização a quem é que comunicam. Foram apresentadas 4 situações para serem marcada se "sim" ou "não", conforme representado nos Gráficos 41 a 44.

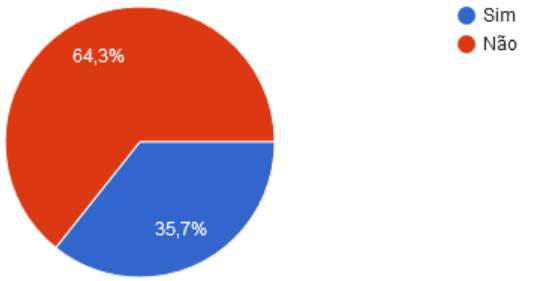


Gráfico 41 - Apenas com os meus superiores

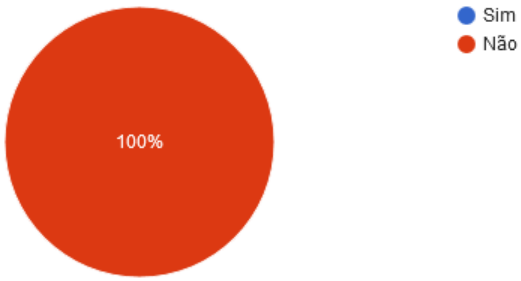


Gráfico 42 - Apenas com os meus colegas

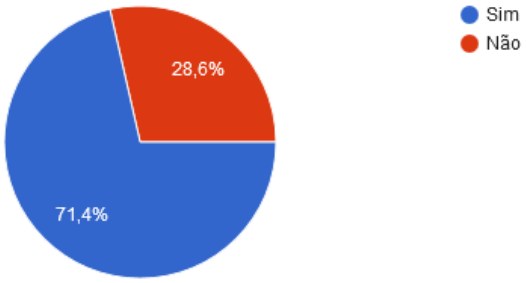


Gráfico 43 - Com os meus superiores e colegas

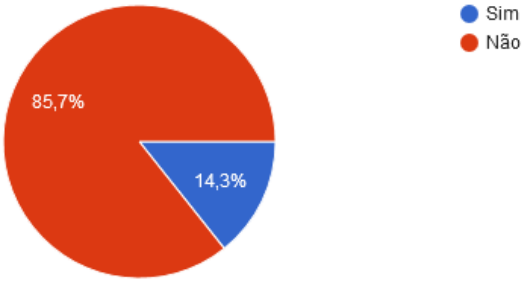


Gráfico 44 - Não abordo o assunto

Percebe-se, diante dos dados apresentados, que há uma tendência dos respondentes em comunicar à chefia imediata e aos colegas quando consideram que algo está errado na organização. Mas o dado que chamou mais a atenção foi o fato 14,3% não abordarem o assunto quando se deparam com algo errado. Visualiza-se aqui um sério problema sobre o quê leva à omissão dos chefes de gabinete em abordar o erro detectado: elenca-se as seguintes possibilidades: ausência/desconhecimento de um canal para manifestação; receio de como poderá ser interpretado ao relatar o erro, ou também, a própria resignação de que o erro não possa ser consertado.

Essa informação do Gráfico 44 "Não abordo o assunto" conflitua, em parte, com os dados apresentados no bloco "Como a Chefia de Gabinete se vê na organização", principalmente o

Gráfico 8, "Estou comprometido com a organização", verifica-se aqui uma discordância do sentimento de "pertencimento e participação da organização" quando 14,3% preferem fechar os olhos aos erros detectados e não fazerem menção nem à autoridade superior nem aos colegas de trabalho. Ainda, pode registrar a oposição à resposta ao Gráfico 16, "Grau de importância da comunicação interna", no qual 100% consideraram muito importante a comunicação interna na organização, mas 14,3% não se manifestam diante de um erro detectado. Apesar de ser em baixa percentagem, a existência de situações deste tipo é de notar, pelo impacto que pode causar na condução dos procedimentos internos.

De fato, esse não é um dado positivo e deixa o alerta sobre se a organização tem proporcionado espaço para que os funcionários possam fazer a exteriorização de sua opinião/problemas, sem receio, retaliação ou constrangimento. Ainda, torna-se importante destacar que sendo os funcionários o primeiro público da empresa, a comunicação externa poderá ser prejudicada se não houver o diálogo e a troca de informações dentro da organização, principalmente quando se verifica erros.

4.11 Fluxos comunicacionais

O bloco sobre os fluxos comunicacionais é composto por cinco questões que buscam compreender se os fluxos comunicacionais existentes são eficientes e se respodem às necessidades dos utilizadores.

A comunicação interna de uma organização é realizada através dos fluxos que podem apresentar-se através de três formas: descendente, ascendente e lateral, e em duas direções: vertical e horizontal.

Assim, na questão 21, quando perguntados acerca da comunicação com seu superior sobre as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações, foram colhidas as seguintes informações, representadas nos Gráficos 45 a 49:

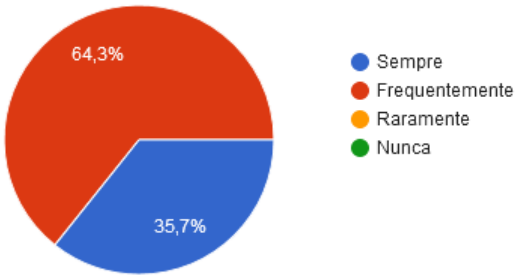


Gráfico 45 - Merecem sempre atenção

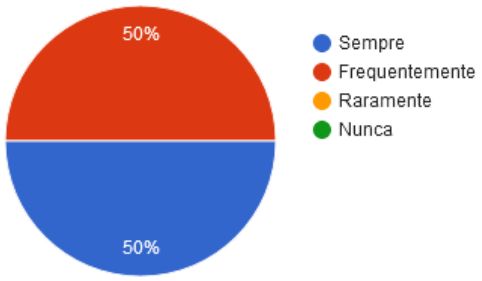


Gráfico 46 - São recebidas como contribuição

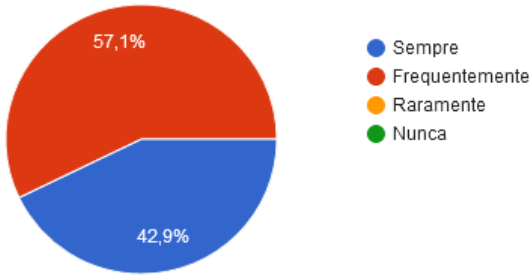


Gráfico 47 - São sempre respondidas

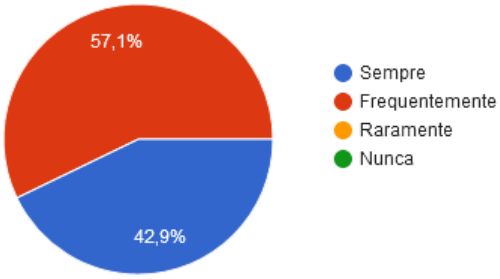


Gráfico 48 - São bem vistas

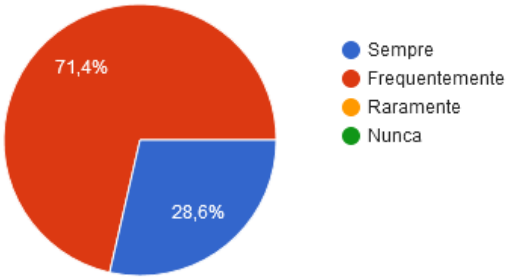


Gráfico 49 - São bem interpretadas

Observa-se na análise dos dados que o fluxo vertical ascendente, representativa da informação trocada no sentido dos subordinados para os dirigentes está muito bem avaliada pelas Chefias de Gabinete, tendo sido assinalados apenas as escalas de "sempre" e "frequentemente". Como os respondentes possuem como chefia imediata apenas uma pessoa: os Diretores-gerais, nos Câmpus; e o Reitor, na Reitoria, percebe-se que esse fluxo comunicacional mostra-se muito eficaz e livre de obstruções.

Na questão 22, indagou-se como as Chefias de Gabinete avaliam o fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores sob o aspecto da receptividade dessa informação. Mais uma vez, buscou-se verificar o fluxo vertical ascendente da comunicação, agora de forma geral, quando visto sob o aspecto da receptividade dessa informação de todos os funcionários da organização para com seus superiores. Foram extraídos os seguintes dados, representados no Gráfico 50:

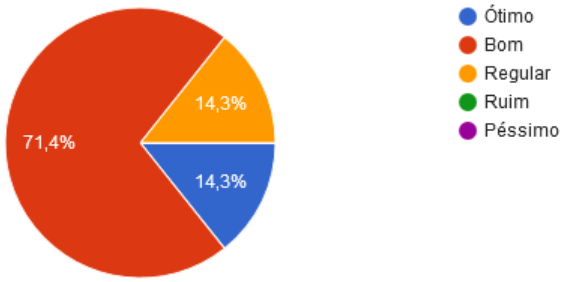


Gráfico 50 - O fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores

No Gráfico 50, os participantes classificaram majoritariamente como "boa" em 71,4% o fluxo comunicacional vertical ascendente dos funcionários para com os superiores.

Nota-se uma confirmação dos valores encontrados no Gráfico 17, "Classificação da atual comunicação interna", no qual as Chefias de Gabinete categorizaram de forma geral a comunicação interna como "boa", em 57,1%.

Na questão 23, quando questionados sobre o entendimento das informações que recebe de seus superiores, solicitou-se aos participantes que marcassem a frequência de acordo com os itens apresentados. Os resultados são apresentados nos Gráficos 50 a 53.

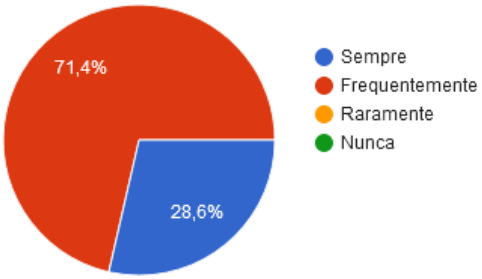


Gráfico 51 - Na íntegra ou por completo

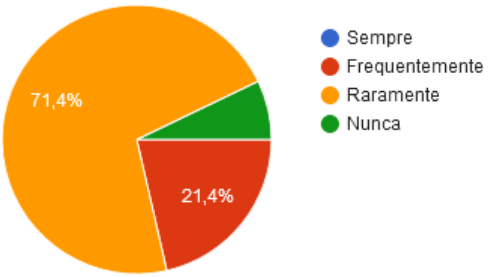


Gráfico 52 - Apenas parcialmente

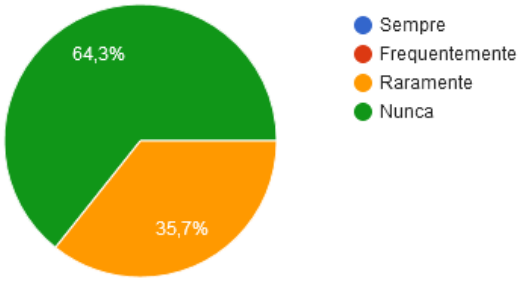


Gráfico 53 - Não entendo

Ao analisar esses dados em conjunto com os dados da questão 21, verifica-se que as informações trocadas entre as Chefias de Gabinete com seus superiores, nos dois fluxos ascendente e descendente, está muito bem avaliada. Pelos dados nota-se que existe compreensão de ambas as partes sobre o quê está a ser comunicado, sem que haja óbices nesse fluxo comunicacional interno.

Na questão 24, perguntou-se aos participante se os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente, e caso a resposta fosse "Não", qual seria o motivo. Os resultados são apresentados no Gráfico 54.

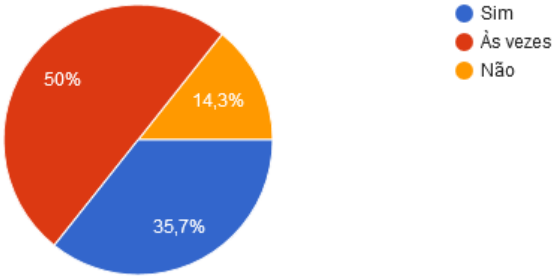


Gráfico 54 - Os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes

Tendo havido duas respostas "não", apresentam-se os motivos elencados: participante nº 03: *"As informações são utilizadas de forma intempestiva; há uma necessidade de planejamento maior para o repasse dessas informações; Reuniões mensais necessitam ser implantadas para acontecer de forma eficiente a troca de informações.";* participante nº 05: *"Não sei dizer."*
Aqui buscou-se compreender como acontece a comunicação interna horizontal ou lateral, que representa a comunicação realizada entre os setores de mesmo nível hierárquico na estrutura organizacional e se processa entre departamentos, seções, serviços etc. De acordo com

Torquato (2010), esse fluxo comunicacional é estratégico para programas e metas da organização. Aqui registra-se a nossa total concordância com a ideia do autor porque dentro de uma organização existem diversos setores, cada qual com a responsabilidade de realizar determinada atividade, sendo todos eles de enorme importância para a concretização dos objetivos organizacionais.

Quando 35,7% dos participantes respondem que os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente, 50% respondem que "às vezes" e 14,3% respondem que "não", leva a supor que podem existir potenciais problemas nos canais utilizados para o repasse de informações entre os setores, os dados demonstram que os setores não estão totalmente eficientes na comunicação entre eles. Se as atividades precisam ser realizadas com o apoio de todos os setores para alcançar o objetivo institucional, conclui-se que pelos canais atualmente utilizados não tem demonstrado êxito nesse quesito. Pode ser que haja um mal aproveitamento dos canais existentes ou também uma inadequação deles para comunicar-se de forma lateral.

Aqui cabe fazer referência à visão de Torquato (2010) ao mencionar o distanciamento dos setores que ao invés de unirem-se para a realização conjunta das atividades que lhe cabem realizar, preferem-se criar "redomas e feudos" com acobertamento das informações do que se repassá-las aos demais setores.

Interessante ressaltar a manifestação do participante nº 3, que menciona sobre as informações intempestivas. Se a informação é repassada de forma obsoleta para outro setor pode vir a prejudicar fatalmente a utilidade dela. Como consequência desse fato pode haver atrasos na realização das atividades, bem como no cumprimento dos prazos estabelecidos, além de desgastes nas relações interpessoais/ intersetoriais. O participante nº 3 também apresentou a sugestão de "reuniões mensais" para a troca de informações entre os setores. Essa sugestão mostra-se muito válida porque, uma vez implementada uma rotina de troca de informações entre os setores, permitirá o planejamento das atividades com melhor aproveitamento de tempo, disponibilidade financeira e recursos humanos envolvidos.

Na questão 25, perguntou-se sobre qual é a melhor forma de transmitir informações com aproveitamento, os participantes manifestaram que a informação por escrito tem melhor aproveitamento com 71,4% se comparada às outras formas elencadas na questão, como ilustrado no Gráfico 55.

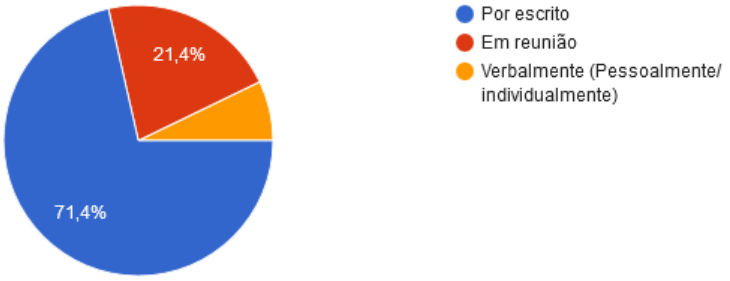


Gráfico 55 - Qual é a melhor forma de trasmitir informações

Esses dados confirmam a preferência dos participantes em receber as comunicações internas formalmente e por escrito. E quando os dados são analisados conjuntamente com os gráficos das questões 14 e 15 verifica-se que os resultados estão de acordo com a forma que a organização tem utilizado para comunicar-se internamente: prioritariamente por escrito e encaminhada por meio virtual às caixas de mensagens dos funcionários.

Ainda, visualiza-se nessa preferência dos participantes a "cultura de que haja tudo escrito e documentalizado" seja por meio de atas, e-mails ou confirmação de recebimento por meio de cadernos de protocolo. Como a organização estudada trata-se de órgão público, isso torna-se ainda mais habitual e enraizado nas rotinas administrativas e na comunicação interna, o que se mostra reforçado no resultado apresentado no gráfico.

4.12 Imagem institucional

Nesse bloco, composto por duas questões, buscou-se compreender sob o ponto de vista dos participantes qual é a imagem da organização, que fica implicitamente veiculada através dos fluxos de comunicação interna. De acordo com Ruão (2008), a importância no estudo da imagem no âmbito das organizações está ligada à presunção de que uma imagem positiva da organização ajuda a construir uma relação comercial ou institucional com sucesso.Trata-se de uma percepção dos elementos que caracterizam a empresa e de representação da forma particular de ver a organização.

De acordo com Kunsch (2016), a imagem está relacionada com a percepção, com o imaginário das pessoas a respeito do comportamento institucional da organização. Trata-se de uma visão abstrata e subjetiva da realidade acerca da imagem pública, interna, comercial e financeira na mente das pessoas e da opinião pública.

Assim, na questão 26, foi solicitado aos participantes que citassem cinco palavras que lhe ocorreram quando pensaram na organização IFG, como classificadores da imagem organizacional interna. As respostas foram transcritas para o Quadro 11.

Quadro 11: Palavras que lhe ocorrem quando pensa na organização IFG

26. Cite cinco palavras que lhe ocorrem quando pensa na organização IFG?	
Participante nº 01	"Educação, ensino, pesquisa, extensão, inclusão, oportunidade."
Participante nº 02	"Compromisso, eventos, história, gestão, reclamação."
Participante nº 03	"Qualidade, inovação, oportunidade, desenvolvimento e crescimento."
Participante nº 04	"Autonomia. Função social. Trabalho. Ética. Responsabilidade."
Participante nº 05	"Educação, qualidade, planejamento, democracia e participação."
Participante nº 06	"Em desenvolvimento/comunicação social interna e externa ativa/replicar informações/socialização/iniciativa."
Participante nº 07	"Comprometimento, educação, informação."
Participante nº 08	"Ética, respeito, formação, crescimento e seriedade."
Participante nº 09	"Seriedade, comprometimento, capacitação, compartilhamento de informações."
Participante nº 10	"Qualidade; inovadora; humanidade; diversidade; educação."
Participante nº 11	"Controle, missão, eficácia."
Participante nº 12	"Pública, liberdade, referência, qualidade, gratuita."
Participante nº 13	"Aprimoramento / esforço / fluxo / demandas / trabalho."
Participante nº 14	"Educação, oportunidade, patrimônio público, alunos, servidores."

Na organização IFG, os 14 participantes manifestaram palavras positivas quando pensaram nela. Isso significa que a imagem do IFG aos olhos das Chefias de Gabinete é muito positiva. De todas as palavras citadas, houve apenas uma menos satisfatória "reclamação", que achamos poder ser entendida de forma mais ou menos positiva. Mas no âmbito desta pesquisa não se considera essa palavra ruim, haja vista que se existe reclamação, existe a liberdade de as pessoas também reclamarem, como também o canal específico para colher essa manifestação.

O IFG, como instituição autárquica federal, possui como canais para receber reclamações a Ouvidoria e o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), que proporcionam a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso à informação solicitada, no prazo estabelecido, sem burocracia. O SIC é fruto da Lei nº 12.527/2011, que tem o propósito de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas. Importante ressaltar que tais canais não se restringem à reclamação, mas abrangem solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos ao serviço público prestado, para proporcionar o aprimoramento da gestão pública.

Além desses canais oficiais, a comunidade tem liberdade de apresentar diretamente as reclamações para as chefias imediatas dos funcionários, o que também representa um canal para ouvir a comunidade.

A imagem organizacional, espelho da identidade do IFG, mostra-se essencialmente positiva quando os participantes associam à organização palavras boas e favoráveis, como por exemplo: educação, inclusão, qualidade, crescimento, ética, democracia, participação, comprometimento, seriedade, pública, oportunidade, capacitação, responsabilidade, compromisso, história, inovação etc.

Nota-se que esse resultado está em consonância aos dados do bloco "Como a Chefia de Gabinete se vê na organização", o que ratifica o elevado sentimento de pertencimento dos pesquisados com a organização.

Na questão 27, buscou-se entender sob o ponto de vista das Chefias de Gabinete como a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG. As respostas encontram-se listadas no Quadro 12.

Quadro 12: Como a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG?

27. Para você, de que forma a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG com o seu público interno?	
Participante nº 01	*"Divulgação de indicadores de quantidade de cursos, alunos, projetos, convênios, etc., porém em linguagem acessível. Assim, teríamos a oportunidade real de conhecer o alcance da instituição."*
Participante nº 02	*"De forma positiva colaborando com a gestão institucional e com o repasse correto das informações."*
Participante nº 03	*"A comunicação interna pode vir a melhorar as relações interpessoais e facilitar o desenvolvimento dos trabalhos e atividades para obter a satisfação pessoal e profissional do seu público interno."*
Participante nº 04	*"Padronização de documentos."*
Participante nº 05	*"Melhoria das ações; eficiência no atendimento à comunidade; divulgação das ações e visibilidade do Câmpus na comunidade."*
Participante nº 06	*"Trabalhando como comunicação social e fazendo o seu papel de informar e publicizar essas ações, através de meios efetivos e*

	direcionados. Dessa forma contribuirá para o fluxo correto de informações."
Participante nº 07	*"De forma a tornar a comunicação mais uniforme e precisa, de forma a criar modelos de comunicação para assim consolidar uma imagem séria de trabalho."*
Participante nº 08	*"A comunicação interna pode trazer esclarecimento e sensibilização."*
Participante nº 09	*"Embora retrógrada, seria muito viável a instalação de auto falantes no pátio ou nas salas de aulas para que o Diretor possa se comunicar diretamente com os alunos, pois há grande dificuldade de localizá-los quando necessário."*
Participante nº 10	*"A comunicação interna contribui significativamente para a imagem do IFG, visto ser primordial a clareza, a informação, o meio e o canal de comunicação a ser estabelecido entre os membros internos da Organização. Partindo de uma comunicação interna eficiente, eficaz e efetiva, não há que duvidar da geração de uma imagem positiva da Instituição para a Comunidade Externa (público alvo)."*
Participante nº 11	*"Possibilitar a integração entre os setores, melhorar a produtividade, aprimorar relacionamentos."*
Participante nº 12	*"Que seja uma comunicação coerente, eficiente, de forma que atenda o público e apresente uma devolutiva satisfatória."*
Participante nº 13	*"Pode contribuir no atendimento às demandas internas e externas aumentando a credibilidade com os usuários e reforçando a marca institucional."*
Participante nº 14	*"A comunicação interna pode ser utilizada para propagar a missão e valores do IFG, além de deixar a comunidade interna informada dos desafios, conquistas, e causas/ações tomadas pela reitoria e Direções-gerais."*

A imagem organizacional está relacionada ao que as pesssoas percebem sobre a organização, numa perspectiva abstrata e subjetiva, é um processo de apreensão da realidade por parte dos receptores das mensagens. Todos os participantes apresentaram sugestões de como a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG com o seu público interno e que passam a ser analisadas.

O participante nº 01 expressou que a linguagem não é acessível quando se busca divulgar indicadores quantitativos da instituição. Sugestão também apresentada pelo participante nº 5 quando menciona "*divulgação das ações e visibilidade do Câmpus na comunidade*". Quando os funcionários estão bem informados sobre o que se passa na organização, além de mais motivados, existe a tendência de se sentirem responsáveis pelos objetivos dela. Aqui verifica-se o problema da não divulgação, ou quando são divulgados há obstáculos na redação/forma como tem sido apresentados esses indicadores sobre as atividades da Instituição ao público interno. De acordo com Torquato (2010), trata-se de uma barreira comunicacional por **inadequação de linguagens**. Se a forma de apresentação dos dados não está acessível a todos, qual seria o intuito de divulgá-los? E como contar com o auxílio dos funcionários para a divulgar a organização se eles não estão sendo considerados na confecção dos indicadores quando tais dados são divulgados?

Como explica Borrini (citado em Ventura, 2012), a importância da comunicação para o público interno de uma organização está no sentido de serem os empregados o primeiro público da empresa. Como consequência nenhum programa de comunicação externa poderá prosperar de maneira permanente sem a observação prioritária desse público. De forma notável, houve a manifestação que coincide exatamente com o entendimento do autor supracitado, para o participante nº 10: *"A comunicação interna contribui significativamente para a imagem do IFG, visto ser primordial a clareza, a informação, o meio e o canal de comunicação a ser estabelecido entre os membros internos da Organização.* ***Partindo de uma comunicação interna eficiente, eficaz e efetiva, não há que duvidar da geração de uma imagem positiva da Instituição para a Comunidade Externa (público alvo)."*** (Grifo nosso). Entretanto, aqui se faz uma ressalva: não exclusivamente o público-alvo de qualquer organização seja o público externo, a comunicação interna mostra-se fundamental para qualquer organização, inclusive como diferencial no mercado.

Os participantes nº 02, 03, 11, 12 citaram as sugestões de repasse correto de informações, melhoria de relações interpessoais para facilitar os trabalhos e obter a satisfação pessoal e profissional do público interno, a integração entre os setores e melhora da produtividade. Essas sugestões demonstram como o desenvolvimento da comunicação interna é importante para diminuir ao máximo possível as barreiras que prejudicam o fluxo comunicacional interno e causam o repasse de informações incorretas ou incompletas, que tendem a prejudicar o bom andamento dos trabalhos, além de desencadear prejuízos às relações interpessoais no âmbito

interno. O que pode ser complementado pela sugestão do participante nº 08 sobre a comunicação interna proporcionar esclarecimento e sensibilização.

Os participantes nº 04, 07, 10, 13 e 14 mencionaram a importância da comunicação interna para a padronização dos documentos institucionais, no sentido de criar uma comunicação uniforme em todos os câmpus e Reitoria, com modelos para consolidar a imagem positiva da instituição e transmitir a seriedade de trabalho, além de reforçar a marca institucional, transmissão da missão e valores do IFG. Relativamente à padronização dos documentos, essa não foi a primeira vez que esse anseio foi citado pelos participantes de que haja uma padronização dos documentos e da comunicação.

Observa-se que as respostas dos chefes de gabinete vão ao encontro com as teorias apresentadas na revisão de literatura, sobre a importância e benefícios que o desenvolvimento da comunicação interna pode proporcionar numa organização: além de facilitar aos funcionários que estejam bem informados, colaborar com o desenvolvimento dos trabalhos de forma tempestiva, também torná-los multiplicadores da imagem e identidade organizacional para o público externo, como diferencial da organização no mercado.

4.13 Sugestões das Chefias de Gabinete

O último bloco composto por três perguntas cujo enfoque aborda os temas de mudanças na comunicação interna; as novas plataformas digitais e redes na comunicação organizacional e por fim, as sugestões sobre melhorias na comunicação interna.

Na questão 28, os participantes foram indagados sobre se os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados e o porquê. Para essa pergunta, 71,4% manifestaram que os meios de comunicação "precisam ser ligeiramente mudados", seguido por 21,4% que entendem que "precisam ser mudados", como representado no Gráfico 56.

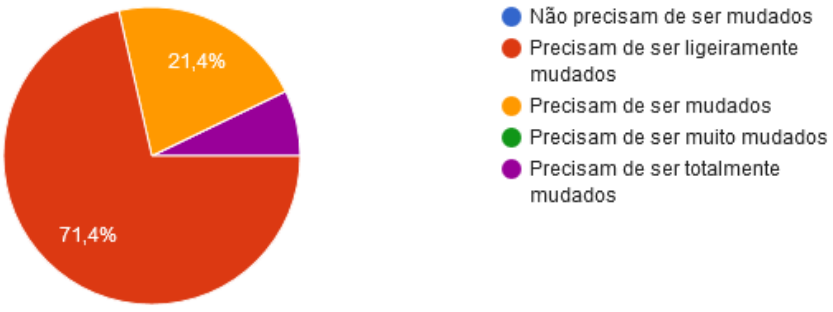


Gráfico 56 - Os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados?

As justificativas apresentadas foram transcritas no Quadro 13.

Quadro 13: Os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados?

28. Você acha que os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados? E por quê?	
Participante nº 01	*"Porque é sempre possível fazer mais e melhor."*
Participante nº 03	*"Porque facilita as atividades desenvolvidas e diminuem a chance de conflitos interpessoais, diminui o retrabalho e facilita o alcance das metas individuais e coletivas."*
Participante nº 04	*"Padronização e equiparação entre os Câmpus."*
Participante nº 05	*"Para eficácia da devolutiva para a sociedade, por causa do investimento realizado por ela. Também, para facilitar o desenvolvimento de processos, ações e atividades para cumprir a missão da instituição."*
Participante nº 06	*"Precisa de ser melhorado e inovado, planejar a longo e curto prazo para alcançar uma comunicação mais eficiente e eficaz."*
Participante nº 07	*"Aperfeiçoados."*
Participante nº 10	*"Acredito que tornar os processos de forma eletrônica, agilizará o encaminhamento das demandas de forma significativa, dada a rapidez da informação entre os setores envolvidos; considero também o email institucional um pouco limitado em relação a espaço e funções de organização da informação; sobre o mensageiro IFG, acredito que seria interessante e mais rápido a comunicação entre os câmpus e reitoria, contudo, poucos são os servidores que utilizam do meio de comunicação."*
Participante nº 11	*"Para atender a finalidade a que se propõe."*
Participante nº 12	*"Talvez seja necessário dar maior atenção ao momento de recepcionar as comunicações."*
Participante nº 13	*"Precisam de melhorias principalmente nas instâncias superiores que atuam na Reitoria, por vezes ao receberem demandas com um prazo pequeno e devido ao grande volume de trabalho, as solicitações são realizadas de forma intempestiva. Acredito que uma melhor administração do tempo e das rotinas podem contribuir para essa questão."*

Participante º 14	*"Creio que o uso e criação de ferramentas de TI, podem melhorar e facilitar essa comunicação. Hoje no câmpus (...) utilizamos tvs como painéis informativos, onde são postados comunicados e avisos para o Público interno."*

A análise de dados demonstra que todos os participantes entendem que a comunicação interna precisa mudar, em grau de menor ou maior alteração, mas são unânimes em afirmar que as mudanças são necessárias. Se toda a população-alvo entende que precisa melhorar, pode-se supor que a comunicação interna não esteja tão satisfatória quanto poderia estar.

O participante nº 01 apresenta o conceito da melhoria contínua: "*Porque é sempre possível fazer mais e melhor*", e isso demonstra a maturidade dele ao expressar que nada é imutável e que as mudanças são bem vindas na comunicação interna para sempre fazer mais e melhor de forma eficiente e eficaz.

Os participantes nº 03, 04, 05, 10 e 14 expõem os motivos que as melhorias e mudanças na comunicação interna podem proporcionar à organização: diminuição de conflitos interpessoais, facilitação do desenvolvimento das atividades e padronização delas em todos os câmpus, além de citar sugestões a serem utilizadas para isso: incrementar o processo eletrônico e uso de ferramentas de Tecnologia da Informação para melhorar a comunicação.

Os participantes nº 06, 07, 11 e 12 apontaram a questão do planejamento de curto e longo prazo, aperfeiçoamento das ferramentas comunicacionais existentes no intuito de alcançar uma comunicação mais eficiente e eficaz para atender à finalidade a que se propõe.

Importante ressaltar os motivos apresentados pelos participantes nº 10 e 13, nos quais foram relatados de forma específica quais são as correções que precisam ser feitas: e-mail institucional com espaço limitado, pouca utilização do "Mensageiro IFG". Ainda relata-se que as demandas são repassadas pela Reitoria com prazos exíguos e, devido ao grande volume de trabalho, acabam por ser atendidas de forma intempestiva, sugere por fim, que uma melhor administração do tempo possa vir a contribuir com a questão do atendimento das demandas apresentadas nos prazos estipulados.

Todas as contribuições elencadas mostram-se válidas para provocar mudanças significativas na melhoria da comunicação interna nas Chefias de Gabinete do IFG.

As inovações tecnológicas revolucionaram as comunicações, o que facilitou o acesso à informação e aos benefícios advindos desse acesso. Todo esse desenvolvimento vivido nas telecomunicações, imprensa, rádio, computadores e transmissões via satélite transformaram a sociedade que adotou um novo comportamento. Da mesma maneira, dentro das organizações vive-se um novo processo comunicativo social (Kunsch, 2016).

Esse fenômeno tecnológico impacta na gestão das organizações que precisam se adaptar a essa nova realidade e encontrar meios pelos quais sua comunicação possa fluir interna e externamente de forma ágil e precisa.

Na pespectiva do atual contexto globalizado no qual vive-se atualmente, os participantes foram perguntados na questão 29 sobre se as novas plataformas digitais e redes sociais buscam facilitar a interação e comunicação interna e também, quais são os novos meios de comunicação interna utilizados na organização que têm obtido êxito em uma comunicação eficiente. Os resultados são apresentados nos Gráficos 57 a 62.

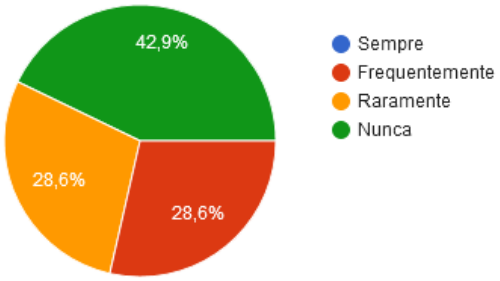


Gráfico 57 - Instagram

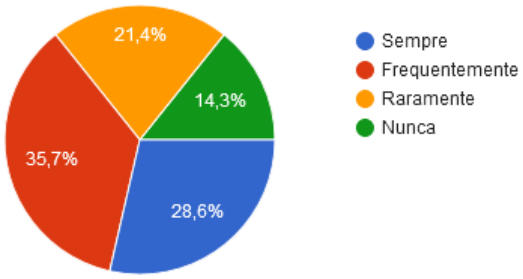


Gráfico 58 - Facebook

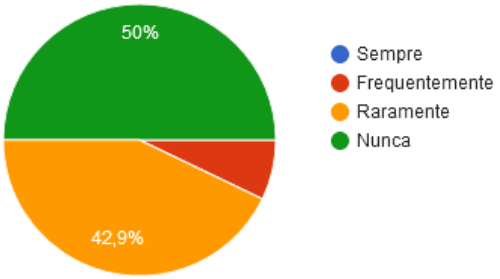


Gráfico 59 - Twitter

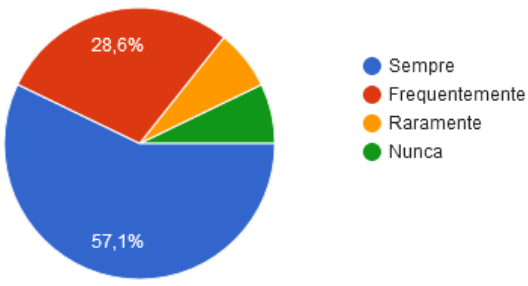


Gráfico 60- WhatsApp

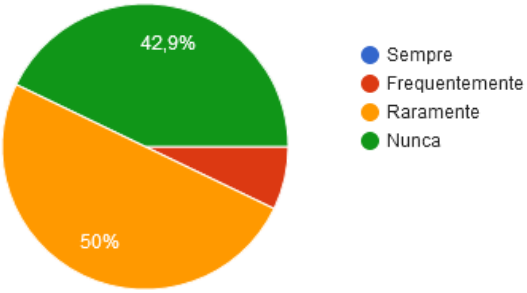


Gráfico 61 - Mensageiro IFG

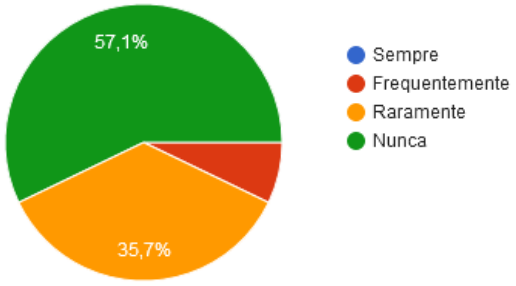


Gráfico 62 – Youtube

Com três manifestações para meios não previamente citados, apresenta-se as respostas do participante nº 02: *"Email institucional.";* participante nº 03: *"Site institucional e links diretos; compartilhamento da intranet e reuniões por webconferência.";* e participante nº 05: *"Telefone e site do Câmpus."*

Na análise dos gráficos dessa questão verifica-se que Instagram, Twitter, Mensageiro IFG e Youtube são pouquíssimo utilizados. Esses dados levam a supor que esses canais ou não são atraentes ou não são detentores de informações que sejam úteis às Chefias de Gabinete, ou os participantes desconhecem a existência deles na organização ou não sabem utilizar as funcionalidades.

Sobre o Mensageiro IFG, por tratar-se de um canal da organização de mensagens instantâneas para todos os funcionários em todos os câmpus e Reitoria, os dados do gráfico demonstram que não se tem logrado êxito como ferramenta comunicacional dentro do IFG, e para corroborar essa situação, torna-se oportuno citar a contribuição do participante nº 10 na questão 28: "*sobre o mensageiro IFG, acredito que seria interessante e mais rápido a comunicação entre os câmpus e reitoria, contudo, poucos são os servidores que utilizam do meio de comunicação."* Aqui vislumbra-se não ser uma falha do canal/programa mas sim a não utilização dele pelos funcionários. Como trata-se de uma expressiva ausência de uso, pode supor que seja causada pela pouca atratividade ou total desconhecimento dos funcionários sobre a existência do canal.

Mais uma vez, no WhatsApp notou-se que há um relativo uso "sempre" e "frequente" da ferramenta como comunicação interna eficiente. O Facebook, por sua vez apresenta uma boa frequência de uso. Esse dados ajudam a compreender que as inovações tecnológicas, que revolucionaram as comunicações, estão dentro das organizações e vive-se um novo processo comunicativo social.

Torna-se relevante analisar o uso do Mensageiro IFG e do WhatsApp que desempenham semelhante função de comunicação instantânea online, enquanto o primeiro caracteriza-se como canal de comunicação formal da organização, o segundo trata-se de canal informal. Entretanto, aqui nota-se uma super valorização do uso do WhatsApp em detrimento do Mensageiro do IFG, e isso demonstra uma contradição da cultura organizacional do IFG na qual há o anseio de que a comunicação seja mais formal, escrita, registrada, mas por outro lado não são utilizadas as ferramentas formais da comunicação disponibilizadas pela organização.

Na questão 30, foi proporcionada a oportunidade de os participantes manifestarem propostas para a melhoria da comunicação interna na organização. Os resultados das sugestões apresentadas foram transcritas no Quadro 14.

Quadro 14: Propostas para melhoria da comunicação interna na organização

30. Você tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna na organização?	
Participante nº 01	*"No momento não."*
Participante nº 02	*"Incentivar o uso do email institucional."*
Participante nº 03	*"Capacitar periodicamente e presencialmente para a utilização correta dos meios de comunicação e ferramentas utilizadas por cada setor."*
Participante nº 04	*"Mais reuniões com as chefias de Gabinete. A socialização é muito válida para sanar dúvidas."*
Participante nº 05	*"Sim, que aconteça mais reuniões para tratar sobre o assunto. E que a equipe gestora compre a ideia."*
Participante nº 06	*"Planejamento e estratégias."*
Participante nº 07	*"Não."*
Participante nº 08	*"Falta interesse especialmente por parte da comunidade docente, quando o assunto é responder às comunicações internas, seria interessante um projeto voltado para a sensibilização nesse sentido."*
Participante nº 09	*"Programas de conscientização dos servidores para uso do email institucional."*
Participante nº 10	*"Processos digitais; efetividade no mensageiro IFG; whatsapp institucional."*
Participante nº 11	*"Comunicação clara e objetiva, valorizar a cultura organizacional."*

Participante nº 12	*"Repasse imediato das comunicações, prestar informações claras, estar sempre atento às respostas obtidas e emitidas, em caso de dúvidas, sempre se informar, antes de repassar um conteúdo."*
Participante nº 13	*"O desenvolvimento de fluxos processuais e de organograma."*
Participante nº 14	*"Creio que o uso e criação de ferramentas de TI, podem melhorar e facilitar essa comunicação. Hoje no câmpus (...) utilizamos tvs como painéis informativos, onde são postados comunicados e avisos para o Público interno."*

As sugestões apontadas pelos participantes de forma geral são: incentivo do uso de e-mail institucional, reuniões com todas as Chefias de Gabinete do IFG para troca de experiências, capacitação para uso das ferramentas e meios de comunicação, comunicação clara e objetiva, uso de ferramentas de Tecnologia da Informação, desenvolvimento de fluxos processuais, processos digitais e de organograma, repasse de informações de forma tempestiva, efetividade no mensageiro IFG; WhatsApp institucional. Aqui chamou-se a atenção a sugestão de uso do WhatsApp institucional, vislumbra-se que de tão importante e eficiente canal de comunicação informal existe o desejo de que seja transformado em canal formal/oficial de comunicação interna organizacional.

Na análise das sugestões observou-se o anseio de que canais oficiais de comunicação interna sejam difundidos e que o uso seja fomentado, como por exemplo os citados: e-mail institucional e Mensageiro IFG. Percebe-se, também, a aspiração ao uso da informatização para proporcionar agilidade na comunicação interna e nos fluxos de trabalho, como por exemplo a implantação do processo digital.

Verifica-se também o desejo de integração entre as Chefias de Gabinete do IFG, com reuniões entre elas para socialização e padronização das rotinas administrativas entre os câmpus/reitoria do IFG, a fim de que seja proporcionada uma comunicação interna clara e objetiva, além de valorizar a cultura, imagem e identidade organizacional.

Capítulo IV – Considerações finais

4.14 Conclusão

Neste capítulo, retoma-se as perguntas de pesquisa, respondendo-se a elas com fundamento na análise dos dados do capítulo anterior, conjugando-se ao referencial teórico. Apresenta-se, também, algumas limitações encontradas para a concretização do estudo, bem como, sugestões para futuras investigações científicas.

Nesta pesquisa, buscou-se compreender de que forma a comunicação interna é desenvolvida no IFG, através de consulta aos chefes de gabinetes, relativamente à sua importância, eficiência, fluxos, canais e impacto sobre a produtividade. Para isso, foram propostas três perguntas, às quais responde-se a seguir.

Relativamente ao grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais, conclui-se o seguinte:

A forma como a comunicação interna flui dentro de uma organização mostrou-se fundamental e estratégica na gestão de uma organização. Esse resultado foi ratificado por todos os participantes, de acordo com dados colhidos no Capítulo 3 deste trabalho.

Percebe-se que a importância da comunicação interna organizacional extrapola a função de apenas comunicar, com base no capítulo teórico e nos dados coletados, visualiza-se a comunicação interna como um processo capaz de fomentar:

- A interação humana e motivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional, reduzindo-se o desgaste das relações interpessoais;
- A valorização e participação de todos os funcionários, ao envolvê-los e comprometê-los com a organização em prol dos objetivos institucionais;
- Desenvolvimento do trabalho de forma cooperativa entre os setores;
- A integração entre todas as Chefias de Gabinete dos Câmpus e Reitoria, a fim de padronizar as rotinas administrativas desenvolvidas pela organização em suas diversas unidades;
- Padronização dos documentos institucionais no sentido de criar uma comunicação uniforme em todos os Câmpus e Reitoria;
- Fomenta a credibilidade e a produtividade do trabalho exercido por todos os membros da organização;
- Reforça a imagem institucional, transmissão da missão e valores do IFG;

- Auxiliar o entendimento pelos funcionários sobre os objetivos, decisões e estratégias a serem desenvolvidas pela organização.

Esse resultado reforça a teoria de que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que visa causar bom impacto e aumento da produtividade no trabalho e na eficácia na consecução dos objetivos organizacionais.

Relativamente à avaliação dos canais, fluxos, meios de comunicação interna, barreiras e oportunidades de melhoria que concebem para o IFG, conclui-se que:

Na opinião dos chefes de gabinete, enquanto os fluxos foram bem avaliados, os canais utilizados pelo IFG já demonstraram um potencial problema relacionado ao mal aproveitamento ou inadequação de uso. Essa informação é corroborada quando obteve-se indicações de participantes sobre a pouca utilização do "Mensageiro IFG", um canal oficial de mensagens instantâneas, com certa similaridade ao WhatsApp, e também quanto ao e-mail institucional com espaço limitado e pouco utilizado pelos servidores.

Com relação às barreiras na comunicação interna, identificou-se nos Quadro 8, 9 e10 obstáculos relacionados a aspectos pessoais, administrativos/burocráticos, excesso ou informações incompletas. De forma geral, os impactos negativos que são relatados pelos chefes de gabinete são: ausência de tempestividade nas respostas das demandas, prazos exíguos para resposta, ausência de integração entre os setores nos câmpus e entre todas as Chefias de Gabinete do IFG, desgastes relacionais e intersetoriais, prejuízos financeiros e à imagem do IFG, má apresentação da demanda por questões relacionadas a falta de clareza na exposição, dentre outros.

As sugestões de melhorias apresentadas pelas Chefias de Gabinete, consolidadas nos Quadros 13 e 14, ratificam a informação de que mudanças são bem vindas nos canais oficiais da organização, para a melhoria da comunicação interna, que podem ser resumidas em: incentivo do uso de e-mail institucional, reuniões com todas as Chefias de Gabinete do IFG para troca de experiências, capacitação para uso das ferramentas e meios de comunicação, uso de ferramentas de Tecnologia da Informação, desenvolvimento de fluxos processuais, processos digitais e de organograma, repasse de informações de forma tempestiva, efetividade no Mensageiro IFG e institucionalizar o WhatsApp, no sentido de que seja integrado na rotina e passe a ser um canal de comunicação oficial da instituição.

Quanto à concepção da imagem do IFG que os chefes de gabinete têm vindo a adquirir, em resultado dos fluxos e processos de comunicação interna, conclui-se que:

Os fluxos e processos comunicacionais internos foram bem avaliados pelos chefes de gabinete, o que, de certa forma, influencia na percepção de uma imagem favorável do IFG na concepção deles. Essa conclusão deu-se através da análise dos Gráficos 45 a 53, nos quais ficou demonstrado que o fluxo comunicacional dos chefes de gabinete com a chefia imediata está muito bem avaliado, e que o fluxo dos demais funcionários com os superiores é considerado "bom", com a percentagem de 71,4% (Gráfico 50). Correlacionando-se esses resultados com os dados do Quadro 11, é possível compreender que a comunicação interna é capaz de exercer influência sobre a imagem do IFG, tanto para o positivo quanto para o negativo. Do ponto de vista positivo, pode-se citar os seguintes aspectos: além de facilitar aos funcionários que estejam bem informados, facilita também o desenvolvimento dos trabalhos de forma tempestiva, tornando-os multiplicadores da imagem e da identidade organizacional para o público externo, como diferencial da organização no mercado.

Visualiza-se, portanto, que de acordo com os dados apresentados através do diagnóstico realizado nas Chefias de Gabinete do IFG, a comunicação interna, de um modo geral, está bem avaliada no quesito de fluxos. Com relação aos canais, conclui-se ser necessário realizar algumas adaptações, conforme sugestões já apresentadas.

Sendo a comunicação interna um fator determinante para a imagem institucional, na visão dos chefes de gabinete o IFG possui uma imagem favorável. Aliada a essa imagem positiva, cumpre ressaltar o sentimento de pertencimento que notou-se nos pesquisados com relação ao IFG, conforme Gráficos 6 a 8.

Abordar comunicação interna numa organização requer do investigador, além dos métodos científicos, o olhar neutro para compreender um ato humano tão natural que pode passar despercebido na rotina diária do IFG: o comunicar-se .

O ato comunicacional mostra-se tão insculpido nas relações humanas que as pessoas tendem a achar que informar e comunicar são atos intrínsecos. Isso não é exclusividade dos relacionamentos sociais e pessoais, essa realidade também é compartilhada nas organizações, nas relações de trabalho e na comunicação interna.

Assim, no âmbito comunicacional interno, uma falha em um canal, um fluxo emperrado, uma barreira que obstrua o fluir normal de uma comunicação tendem a afetar todo o organismo formado por pessoas que juntas almejam alcançar um objetivo comum.

Essa análise pormenorizada da comunicação interna nas Chefias de Gabinete do IFG possibilita à Instituição obter a percepção de onde existem falhas que prejudicam o processo comunicacional de uma grande organização centenária com 14 Câmpus e uma Reitoria geograficamente distantes.

Considera-se que, pela posição que ocupam, os chefes de gabinete agem como pivots de circulação de informação interna e que, havendo limitações nas suas interações, acesso e propagação da informação, estas se irão repercutir em todos os níveis de atuação da organização, para os demais servidores e públicos. Portanto, apesar de localizado, acreditamos que os resultados deste trabalho devem ser ainda entendidos sob a perspectiva das repercussões alargadas que o diagnóstico da comunicação interna pode acarretar no IFG, como um todo.

As opiniões manifestadas pelos participantes, cada um de um câmpus/reitoria diferentes, de certo modo apresentaram-se de forma similar, portanto, o que o participante nº 01 relata como problema detectado no dia-a-dia também é relatado pelo participante nº 14 na rotina dele, por exemplo. O que se busca enfatizar aqui é que, apesar das distâncias, os problemas detectados são os mesmos, ou seja, as falhas estão no âmbito organizacional como um todo, e não apenas local.

Inevitavelmente, os avanços tecnológicos revolucionaram as comunicações, inclusive dentro das organizações. Não se pode mais ignorar os novos meios de comunicação e isso também foi detectado nas manifestações dos chefes de gabinete do IFG.

Assim, espera-se que esse estudo possa contribuir com o IFG na identificação de possíveis deficiências comunicacionais de toda a instituição e na adoção de medidas para reduzí-las e, se possível, eliminá-las.

Compartilhamos o entendimento de que o êxito de qualquer organização começa pela comunicação com seu primeiro público: os funcionários. Quando a comunicação interna flui de forma eficaz a tendência é de que haja funcionários com mais motivação, com elevado sentimento de pertencimento e que auxiliem na consolidação da imagem e da identidade institucional da organização.

Por fim, ratificamos a nossa opinião de que a comunicação interna é um fator preponderante para o alcance dos objetivos institucionais, bem como na consolidação da imagem do IFG aos públicos interno e externo.

4.15 Limitações do estudo

Uma das principais limitações do estudo deu-se no processo de coleta de dados. Além de ter sido em curto espaço de tempo, coincidiu com o período de férias de muitos participantes, ainda, os que não se encontravam em férias estavam muito atarefados com as atribuições do Setor. Registra-se, também, que dois pesquisados também estavam envolvidos com compromissos de mestrado.

Também, cabe salientar que, como apresentado no Capítulo 2, este estudo foi elaborado com um número reduzido de participantes, considerando-se um Setor específico da organização: as Chefias de Gabinete do IFG, o que, apesar de não permitir fazer uma generalização à comunicação interna de toda a organização, proporcionou a análise holística das características significativas da população-alvo, bem como, os atributos em comum de forma pormenorizada, contemporânea e em contexto real de como está sendo desenvolvida a comunicação interna na organização. Acreditamos, no entanto, que se trata de uma amostra válida para traduzir a atual gestão comunicacional, porque os participantes da investigação compõem-se como elementos chave na repassagem de informação e gestão dos fluxos de comunicação interna do IFG.

4.16 Sugestões para futuros estudos

Diante da importância da comunicação interna organizacional, pode-se contribuir com algumas sugestões para pesquisas futuras que:

- Ampliem o estudo com uma população maior de servidores da organização de forma aumentar o universo da investigação, diversificando-o também.

- Desenvolvam um plano integrado de melhoria da comunicação interna, de modo a abranger e desenvolver todos os setores da organização.

Referências Bibliográficas

Aristóteles. (2010). *A Política*. In Coleção Livros que Mudaram o Mundo. (Silveira, N. Trad.) São Paulo: Folha de São Paulo.

Augusto, M.A.O.S. (2009). *Á comunicação institucional e o papel das relações públicas e do protocolo na sociedade contemporánea*. Revista de Comunicación Vivat Academia (Julio/Agosto 2009 · Año XII · nº 107 · pp. 103-155). Recuperado em 18 de fevereiro, 2018, de http://dx.doi.org/10.15178/va.2009.107.103-155.

Braga, C. D., & Marques, A. L. (2008). *Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional*. Revista da FAE, 11(1), 9-17. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254/173 .

Barros, D.L.P. (2015*) A comunicação humana.* In: FIORIN, J. L. (org). *Introdução à linguística – objetos teóricos*(6a ed.). São Paulo: Contexto.

Bueno, W. da C. (2002). *Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos*. in: Communicare. São Paulo: Paulus.

Caixeta, F. C. T. de A. (2008). *Uma releitura do significado de "Robinson Crusoé" para o direito*. In**:** Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 50, fev 2008. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4250&revista_caderno=27.

Cardoso, O. O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. In Revista de Administração Pública, 40(6), 1123-1144, nov./dez. 2006. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010.

Carvalho, C. A. P. L. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://hdl.handle.net/10437/4554.

Carvalho, M. A. (2013). *Framework conceitual para ambiente virtual colaboratico das comunidades virtuais de prática nas universidades no contexto de e-Gov*. Tese de

doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107069.

Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5a ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus.

Corrado, F. M. (1994). *A Força da Comunicação* (Lambert, B. T, Trad.). São Paulo: Makron Books.

Daft, R. L. (2014). *Organizações*: teoria e projetos (11a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Damasceno, E. A. (2015). *A comunicação humana: das funções da linguagem à competência modal e semântica dos sujeitos da comunicação*. Recuperado em 15 de abril, 2018, de https://www.researchgate.net/publication/280090375 .

Duarte, J. & Monteiro, G. (2009). *Potencializando a comunicação nas organizações.* In: Kunsch, M. M.K.(Org.). Comunicação Organizacional: v. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, V. E. (2000). *Sociopsicologia da Comunicação Humana*. Vagos: Ediplanta.

Girard, A.C. (2009). *Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú.* Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03041a&AN=sib.382870&lang=pt-br&site=eds-live.

Kunsch, M.M.K. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* In: Marchiori, M., Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M.M.K. (2016). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (6a ed. rev.). São Paulo: Summus.

Magalhães, M.S.B. (2016). *O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade*. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Ciências da Comunicação, Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Braga. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://hdl.handle.net/1822/42805.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Cientifica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Maturana, H. & Varela, F. (2001). *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Pala Athenas.

Medeiros, J.B., & Hernandes, S. (2004). *Manual da secretária: técnicas de trabalho* (9a ed.). São Paulo: Atlas.

Medeiros, J.B., & Hernandes, S. (2010). *Manual da secretária: técnicas de trabalho* (12a ed.). São Paulo: Atlas.

Medeiros, M. M. S. (2012). *Ferramentas de Comunicação Interna como Estratégia na Melhoria do Ambiente de Trabalho do D´Oliva Lisboa.* Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado em 15 janeiro, 2018, de https://run.unl.pt/handle/10362/8735.

Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional (vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed). São Caetano do Sul: Difusão.

Medrano, J. A. V. (2007). *Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-182251/pt-br.php.

Nogueira, M.F.M. & Faria, C.S.O. (2013*). A comunicação não-verbal nas organizações: o corpo fala*. In Revista de Comunicação e Epistemilogia da Universidade Católica de Brasília, (Jan/Jul 2013, v.6 nº 1 · pp. 109-121). Recuperado em 18 de fevereiro, 2018, de http://dx.doi.org/10.24860/comunicologia.v6i1.5230.

Oliveira, R. B. (2015). *Comunicação Organizacional Integrada na Universidade de Brasília: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasil. Recuperado em 15 janeiro, 2018, de http://repositorio.unb.br/handle/10482/19418 .

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (2016). Regimento Geral. Disponível em https://www.ifg.edu.br/documentos/regimento-interno. Acesso em 20 de outubro de 2017.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. (2013). *PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional do IFG 2012 a 2016*. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://www.ifg.edu.br/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional.

Rosa, A. S., & Landim, D.C.B. (2009). *Comunicação: a ferramenta profissional.* In Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM, out. 2009. Recuperado em 20 de junho, 2018, de http://perquirere.unipam.edu.br/edicoes-2009.

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional.* Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/197.

Ruão, T., & Kunsch, M.M.K (2014). *A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória*. In Comunicação e Sociedade, vol. 26, 2014, pp. 7 – 13. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021.

Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 - 2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Braga: Universidade do Minho. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://hdl.handle.net/1822/8841.

Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade*, Braga, Universidade do Minho, Centro de Ciências Históricas e Sociais. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727.

Ruiz, E. R. (2007). *Gestão da comunicação no arranjo produtivo local de brinquedos: Laranjal Paulista*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP, Brasil. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://hdl.handle.net/11449/89439.

Silva, A.T. da. (2007). *Administração básica* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Silva, R. O. da. (2013). *Teorias da administração* (3a ed.). São Paulo: Pearson.

Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações* (Coord.SEAD/UFRGS). Porto Alegre: Editora da UFRGS. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf .

Souza, R.K. & Kerbay, M. T.M. (2017). *Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação*. In Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. issn 0102-6801. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de em 28 de janeiro, 2018, de http://dx.doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44.

Tomasi, C., & Medeiros, J.B. (2007). *Comunicação Empresarial.* São Paulo: Atlas.

Torquato, G. (2010). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira.

Torquato, G. (2015). *Comunicação nas Organizações: Empresas privadas, instituições e setor público [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas]*. São Paulo: Summus Editorial.

Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de Comunicação Interna*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. Recuperado em 28 de janeiro, 2018, de http://hdl.handle.net/10400.22/3099 .

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2a ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice I – Grelha metodológica: dimensões objetivos e questões

Dimensões	Objetivos	Questões
Entender sob o ponto de vista dos pesquisados a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos da organização.	Conhecer a noção que os pesquisados têm do seu trabalho para a consecução dos objetivos da organização.	- Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização; - Sou parte integrante da organização. - Estou comprometido com a organização.
Entender se os pesquisados recebem as informações necessárias para a realização do seu trabalho.	Compreender se as informações concedidas pela organização são as necessárias à realização do trabalho.	Considera que possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho?
Entender se a organização concede informação adequada aos funcionários.	Compreender, na perspectiva dos pesquisados, se a informação concedida aos funcionários é adequada.	- Situação da organização - Situação funcional dos funcionários - Projetos futuros - Direitos e deveres - Normativas a serem seguidas para a realização do trabalho -Prazos para a conclusão das atividades, caso haja.

Entender qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais	Reconhecer por parte dos pesquisados qual o grau de importância que a comunicação comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais	Na sua opinião, qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais? ( ) Muito importante ( ) Importante ( ) Pouco importante ( ) Irrelevante
Verificar sob o olhar da eficácia comunicacional a classificação da comunicação interna	Conhecer a classificação da comunicação interna na organização.	Para você, sob o olhar da eficácia comunicacional (na qual a mensagem recebida/enviada é claramente compreendida entre os interlocutores), como a comunicação interna da organização pode ser classificada? ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima
Onde os pesquisados costumam procurar informações sobre a organização.	Qual o meio mais utilizado para pesquisa de informações organizacionais.	Quando você precisa de informações institucionais sobre a a organização através de qual meio costuma procurar?

Entender qual o principal canal utilizado pela organização para a comunicação oficial.	Conhecer o principal canal utilizado pela organização para transmitir a comunicação oficial.	A comunicação formal da organização, que busca transmitir diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, é implementada através de qual canal oficial? Por favor, marque a frequência com que cada canal é utilizado.
Entender qual o meio através do qual os pesquisados recepcionam as informações oficiais mais importantes	Conhecer quais os meios mais utilizados pela organização na prestação das informações oficiais mais importantes.	Através de qual via formal as comunicações oficiais mais importantes são recepcionadas na Chefia de Gabinete? Correio eletrônico; Boletins informativos da organização: Reuniões com superiores: Videoconferência: Intranet: Página da organização no Facebook: Conta do Instagram da organização
Entender qual o meio não formal através do qual os pesquisados recepcionam as informações informais.	Conhecer quais os meios mais utilizados para a comunicação informal na organização.	Através de qual via informal as comunicações não formais são recepcionadas na Chefia de Gabinete? a. Em conversa informal com colegas de outros setores do câmpus: b). Em conversa informal com colegas de outros câmpus/reitoria: c) Telefone: d. Aplicativos de mensagens instantâneas (como por exemplo o *Whatt app* e o *Telegram).*

Compreender o grau de importância da comunicação informal para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização.	Reconhecer por parte das pesquisados qual o grau de importância da comunicação informal para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização	Você acha que a comunicação informal (que são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pela administração) pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização? Por quê?
Entender se existem falhas na comunicação na organização alvo de estudo.	Compreender se acontecem com maior ou menor regularidade falhas na comunicação organizacional.	Na sua opinião, existem falhas na comunicação interna da organização?
Entender os obstáculos que prejudicam a comunicação interna	Verificar sob o ponto de vista dos pesquisados obstáculos que impactam na comunicação interna.	Para você, quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização?
Entender quando os pesquisados consideram que algo está errado na organização a quem é que comunicam.	Compreender se os pesquisados comunicam apenas com os colegas ou também com os seus superiores hierárquicos.	Quando você verifica que na organização alguma informação foi repassada erroneamente, conversa sobre o assunto com - Apenas com os seus superiores - Apenas com os meus colegas - Com os meus superiores e colegas - Não abordo o assunto
Compreender a forma como é recebida por parte da organização as opiniões dúvidas ou reclamações dos pesquisados	Validar a forma como a organização recebe/aceita as opiniões dúvidas ou reclamações dos pesquisados	Quando você se comunica ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações:

		- Merecem sempre atenção - São recebidas como contribuição - São sempre respondidas - São bem vistas - São bem interpretadas
Verificar sob o ponto de vista dos pesquisados a classificação do fluxo comunicacional.	Classificação do fluxo comunicacional vertical ascendente.	Como você avalia o fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores sob o aspecto da receptividade dessa informação? ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo
Verificar de que forma é recebida por parte dos pesquisados a comunicação interna.	Validar a forma como recebida a comunicação interna na perspetiva dos pesquisados.	Você entende as informações que recebe de seus superiores? a) Na íntegra ou por completo b) Apenas parcialmente c) Não entendo
Entender se os canais atualmente utilizados pela organização são suficientes para a comunicação entre os setores/departamentos.	Verificar a eficiência dos canais atualmente utilizados pela organização são suficientes para a comunicação entre os setores/departamentos.	Os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente?

Entender qual a melhor forma de transmissão fim de obter um maior aproveitamento das informações recebidas	Verificar qual o melhor meio de transmissão das informações que proporcione um maior aproveitamento	Para você, há maior aproveitamento das informações internas recebidas quando elas são transmitidas: - Por escrito - Em reunião - Verbalmente
Entender do ponto de vista dos pesquisados qual a imagem institucional da comunicação.	Verificar a imagem institucional da organização na perspetiva dos pesquisados	Cite cinco palavras que lhe ocorrem quando pensa na organização IFG.
Entender do ponto de vista dos pesquisados como a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG	Verificar formas de consolidação da imagem institucional através da comunicação interna.	Para você, de que forma a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG com o seu público interno?
Conhecimento das opiniões dos pesquisados sobre a necessidade de mudança nos meios de comunicação interna da organização.	Verificar as opiniões dos pesquisados sobre a necessidade de mudança nos meios de comunicação interna da organização.	Você acha que os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados? E por quê? Não precisam de ser mudados Precisam de ser ligeiramente mudados Precisam de ser mudados Precisam de ser muito mudados Precisam de ser totalmente mudados.
Conhecer como as novas plataformas digitais e redes sociais têm auxiliado na comunicação interna.	Verificar quais são os novos meios de comunicação interna utilizados na organização que têm obtido êxito em uma comunicação eficiente.	Na Era da Revolução Tecnológica, as novas plataformas digitais e redes sociais buscam facilitar a interação e comunicação interna. Na sua opinião quais são os novos meios de

		comunicação interna utilizados na organização que têm obtido êxito em uma comunicação eficiente? Instagram Facebook: Twitter: Watts App Mensageiro IFG You Tube Outro
Conhecer propostas de melhorias para a comunicação interna sob o ponto de vista dos pesquisados	Conhecer propostas de melhorias para a comunicação interna	Você tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna na organização?

Fonte: adaptado de Carvalho (2012)

Apêndice II - Questionário aplicado

Prezado(a) Participante,

O presente questionário tem por objetivo analisar a comunicação interna sendo parte do projeto de Dissertação "Gestão da comunicação interna: um estudo de caso nas Chefias de Gabinete do IFG", orientado pelas professoras Luciana Oliveira e Paula Graciano Pereira, e desenvolvido por Amanda Neves Abdala. Caso você concorde em responder ao questionário e participar do estudo, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
b) você pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem a necessidade de apresentar justificativas para isso;
c) sua identidade será mantida em sigilo;
d) Sua participação nessa pesquisa não auferirá nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza.
Agradecemos sua participação.

I – Bloco: informações pessoais: Por favor, marque uma das opções de resposta para as perguntas abaixo:

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade:

( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos ( ) 45 a 50 anos ( ) Mais de 50 anos

3 - Escolaridade (por favor, marcar maior titulação)

( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

4 –Qual a sua área de formação? _____

5 – Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

( ) menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

6. Há quanto tempo trabalha no setor de Chefia de Gabinete?

( ) menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

7- Local de lotação?

1.Câmpus Águas Lindas	2.Câmpus Aparecida de Goiânia	3.Câmpus Cidade de Goiás
4.Câmpus Formosa	5.Câmpus Goiânia	6.Câmpus Goiânia Oeste
7.Câmpus Inhumas	8.Câmpus Itumbiara	9.Câmpus Jataí
10.Câmpus Luziânia	11.Câmpus Senador Canedo	12.Câmpus Uruaçu
13.Câmpus Valparaíso	14.Reitoria	

II – Bloco: como a Chefia de Gabinete se vê na organização

8. Com relação à organização na qual trabalha, por favor, indique abaixo se concorda ou discorda com as afirmações abaixo:

a) Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização.
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b) Sou parte integrante da organização.
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

c) Estou comprometido com a organização.
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

III – Bloco: comunicação interna

9) Considera que a organização lhe fornece todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

Se respondeu "raramente" ou "nunca", quais são as informações que tipicamente lhe fazem falta na execução de suas atividades? _____

10) Considera que a organização concede aos funcionários informações adequadas sobre:

a. Situação da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b. Situação funcional dos funcionários:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

c. Projetos futuros da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

d. Direitos e deveres dos funcionários
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

e. Normativas a serem seguidas para a realização do trabalho
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

f. Prazos para a conclusão das atividades, caso haja:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

11. Na sua opinião, qual o grau de importância da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais?

( ) Muito importante
( ) Importante
( ) Pouco importante
( ) Irrelevante

12. Para você, sob o olhar da eficácia comunicacional (na qual a mensagem recebida/enviada é claramente compreendida entre os interlocutores), como a comunicação interna da organização pode ser classificada?

( ) Ótima
( ) Boa
( ) Regular
( ) Ruim
( ) Péssima

13. Quando você precisa de informações institucionais sobre a a organização através de qual meio costuma procurar?

a) Através de colegas de trabalho:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b) Chefia imediata:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

c) Página eletrônica da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

d) Aplicativo de conversa instantânea como por exemplo o *Whatt app* e o *Telegram:*
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

e) Página da organização no Facebook:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

f) Conta do Instagram da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

IV - Bloco: comunicação formal

14. A comunicação formal da organização, que busca transmitir diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, é implementada através de qual canal oficial? Por favor, marque a frequência com que cada canal é utilizado.

a) Memorando: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b) Correio eletrônico (e-mail): ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( )Nunca

c) Intranet/página eletrônica da organização: ( ) Sempre ( ) Frequentemente
( ) Raramente ( ) Nunca

d) Reuniões presenciais: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

e) Reuniões a distância, através de videoconferência ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

f) Outro canal de comunicação não citado: _____

15. Através de qual via formal as comunicações oficiais mais importantes são recepcionadas na Chefia de Gabinete?

a. Correio eletrônico:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b. Boletins informativos da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

c. Reuniões com superiores:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

d. Videoconferência:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

e. Intranet:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

f. Página da organização no Facebook:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

g) Conta do Instagram da organização:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

V – Bloco: comunicação informal:

16. Através de qual via informal as comunicações não formais são recepcionadas na Chefia de Gabinete?

a. Em conversa informal com colegas de outros setores do câmpus:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( )Nunca

b). Em conversa informal com colegas de outros câmpus/reitoria:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( )Nunca

c) Telefone:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

d. Aplicativos de mensagens instantâneas (como por exemplo o *Whatt app* e o *Telegram)*
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

17.Você acha que a comunicação informal (que são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pela administração) pode vir a contribuir para a produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização? Por quê?

_____
_____

VI – Bloco: ruídos comunicacionais

18. Na sua opinião, existem falhas na comunicação interna da organização que podem acarretar em informações equivocadas ou intempestivas?

( ) Sim ( ) Não
Se sim, de que forma elas impactam na comunicação interna da organização?
_____
_____

19. Para você, quais os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação interna na organização?

_____
_____

20. Quando você verifica que na organização alguma informação foi repassada erroneamente, conversa sobre o assunto com:

a. Apenas com os meus superiores ( ) Sim ( ) Não
b. Apenas com os meus colegas ( ) Sim ( ) Não
c. Com os meus superiores e colegas ( ) Sim ( ) Não
d. Não abordo o assunto ( ) Sim ( ) Não

VII – Bloco: fluxos comunicacionais

21. Quando você se comunica com seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações, as suas informações:

a. Merecem sempre atenção
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

b. São recebidas como contribuição
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

c .São sempre respondidas

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
d. São bem vistas
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

e. São bem interpretadas
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

22. Como você avalia o fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores sob o aspecto da receptividade dessa informação? Por favor, marque apenas uma alternativa:

( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Regular
( ) Ruim
( ) Péssimo

23.Você entende as informações que recebe de seus superiores? Por favor, marque a frequência de cada alternativa:

a) Na íntegra ou por completo: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
b) Apenas parcialmente: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
c) Não entendo: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca

24. Os canais utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente?

( ) Sim
( ) Às vezes
( ) Não

Se a resposta for "Não", qual o motivo? _____

Meio utilizado para a comunicação

25. Para você, há maior aproveitamento das informações internas recebidas quando elas são transmitidas:

( ) Por escrito
( ) Em reunião
( ) Verbalmente

VIII - Bloco: imagem institucional

26. Cite cinco palavras que lhe ocorrem quando pensam na organização IFG? _____

27. Para você, de que forma a comunicação interna pode vir a contribuir para consolidar a imagem do IFG com o seu público interno? _____
_____

IX - Bloco: sugestões das Chefias de Gabinete

28. Você acha que os meios de comunicação interna da organização precisam ser melhorados ou mudados? E por quê?

( ) Não precisam de ser mudados
( ) Precisam de ser ligeiramente mudados
( ) Precisam de ser mudados
( ) Precisam de ser muito mudados
( ) Precisam de ser totalmente mudados.

Por quê? _____

29. Na Era da Revolução Tecnológica, as novas plataformas digitais e redes sociais buscam facilitar a interação e comunicação interna. Na sua opinião quais são os novos meios de comunicação interna utilizados na organização que têm obtido êxito em uma comunicação eficiente?

a) Instagram: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
b) Facebook: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
c) Twitter: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
d) Watts App: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
e) Mensageiro IFG: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
f) You Tube: ( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Raramente ( ) Nunca
g) Outro _____

30. Você tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna na organização?

_____
_____