

## **EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Daniel De Jesus Marçal - IF Goiano

Bento Alves Da Costa Filho

Eric David Cohen - Unicamp

### **Resumo**

A comunicação interna mostra-se relevante tendo em vista o papel fundamental exercido pelos colaboradores tanto em relação às atividades operacionais e gerenciais das organizações, quanto no relacionamento com o público externo e suas consequências em termos de imagem. A par disso, este artigo tem como objetivo identificar e analisar a eficácia do processo de comunicação interna numa instituição federal de ensino. A metodologia utilizada foi a aplicação de um levantamento (survey) junto aos servidores da instituição, professores e técnicos, por meio de um questionário estruturado a partir da experiência de Medeiros (2006). Os resultados permitiram identificar quem são os atores do processo de comunicação interna e quais os principais canais utilizados. Apontaram também que a comunicação interna apresentou pontos positivos e negativos nas dimensões avaliadas como o processo de comunicação, o uso de canais, fluxo de comunicação interna, as perspectivas em relação à comunicação interna e o feedback. Os resultados encontrados podem contribuir para a reflexão de pesquisadores e praticantes da área uma vez que se trata de pesquisa em instituição pública, na qual aspectos formais e burocráticos assumem importância crítica na comunicação interna.

## **EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

### **RESUMO**

A comunicação interna mostra-se relevante tendo em vista o papel fundamental exercido pelos colaboradores tanto em relação às atividades operacionais e gerenciais das organizações, quanto no relacionamento com o público externo e suas consequências em termos de imagem. A par disso, este artigo tem como objetivo identificar e analisar a eficácia do processo de comunicação interna numa instituição federal de ensino. A metodologia utilizada foi a aplicação de um levantamento (*survey*) junto aos servidores da instituição, professores e técnicos, por meio de um questionário estruturado a partir da experiência de Medeiros (2006). Os resultados permitiram identificar quem são os atores do processo de comunicação interna e quais os principais canais utilizados. Apontaram também que a comunicação interna apresentou pontos positivos e negativos nas dimensões avaliadas como o processo de comunicação, o uso de canais, fluxo de comunicação interna, as perspectivas em relação à comunicação interna e o feedback. Os resultados encontrados podem contribuir para a reflexão de pesquisadores e praticantes da área uma vez que se trata de pesquisa em instituição pública, na qual aspectos formais e burocráticos assumem importância crítica na comunicação interna.

**Palavras-chaves:** Comunicação Interna; Instituição Superior de Ensino, Eficácia.

### **ABSTRACT**

Internal communication is relevant having in sight the fundamental role played by collaborators in operational and managerial activities as much as in the relationship with external public and its consequences in terms of organizational image. Taking these aspects into consideration, this paper had the objective of identifying and analyzing the internal communication process at a federal higher educational institution. The methodology used was based on the application of a survey to public servants of the institution, technicians and faculties, supported by a structured questionnaire constructed on the experience of Medeiros (2006). Results permitted the identification of the main actors in the internal communication process as much as the most used channels. Also the research found out that internal communication had positives and negatives points in the dimensions used in the analysis like the communication process assessment, the use of channels, the internal communication stream, the perspectives related to internal communication and feedback. The results might contribute to the reflection of researchers and practitioners in the area, once this research was conducted in a public institution, a kind of organization in which formal aspects assume critical importance in issues concerning internal communications.

**Keywords:** Internal Communication, Higher Educational Institution, Efficacy.

## INTRODUÇÃO

Para Silva e Cruz (2014), a comunicação externa embora ganhe mais destaque nos processos comunicativos da organização, os autores defendem que a comunicação interna deveria ser ainda mais importante, já que os empregados são a fonte mais confiável de informações da organização. “ Isso porque eles incorporam a imagem organizacional e a interação entre eles e o público externo comunica mais sobre os valores organizacionais que o *mix* de marketing tradicional”. Nesse contexto, a comunicação interna ganha ainda mais importância, pois atua de forma proativa na consolidação de uma imagem institucional positiva, dentro da identidade que a organização visa construir. Enfim, uma organização cresce de dentro para fora.

No âmbito organizacional, uma visão descuidada da comunicação pode ocasionar o fracasso de programas, recursos humanos e até um desgaste ou a completa ruína da imagem das organizações. É por meio da comunicação que a comunidade interna e/ou externa se relaciona e faz interações entre os diferentes departamentos e envolvidos no processo comunicacional.

Considerando que uma organização se compõe de partes e tais partes necessitam estar interligada, a comunicação funciona naturalmente como um elo entre as unidades da organização. Nessa linha, Kunsch (2003) reforça que a organização precisa planejar estrategicamente a sua comunicação. É importante lembrar que as organizações públicas em sua maioria, ainda representam uma estrutura tradicional e com isso tem maior dificuldade para aceitarem mudanças. Para Brum (2010) a comunicação é o espelho de uma empresa, pois a maneira como a organização se comunica com seu público colabora para a consolidação de sua imagem.

Não há dúvida que a comunicação é importante, mas é preciso elucidar a influência que a comunicação interna tem no desempenho das atividades rotineiras da organização. É pertinente citar novamente a seguinte afirmativa: *a comunicação se estende às ações tomadas pelas organizações para reforçar sua imagem junto aos stakeholders (ou seja, ao seu público de interesse)* (KUNSH 2003). E chega-se a seguinte constatação: quando a comunicação interna é eficiente e eficaz, ela também favorece a comunicação externa, uma vez que o público interno assume o protagonismo e passa a ser o porta-voz da organização.

O estudo tem por objetivo verificar a eficácia do processo de comunicação interna numa instituição federal de ensino superior, a partir do conhecimento fundamentado na teoria da comunicação organizacional. Nesse sentido, à luz deste tema, o estudo visa obter uma compreensão de como se procede e se desenvolve a comunicação interna em uma instituição pública de ensino.

Ao longo dos últimos anos, um determinado campus da instituição em estudo vem enfrentando dificuldades no sentido de comunicar-se com seu público interno. Estas dificuldades são, em parte, resultado do seu vertiginoso crescimento e da dispersão geográfica. Contudo, vale notar que estas dificuldades poderiam ser superadas a partir do reconhecimento das lacunas identificadas nas ações de comunicação.

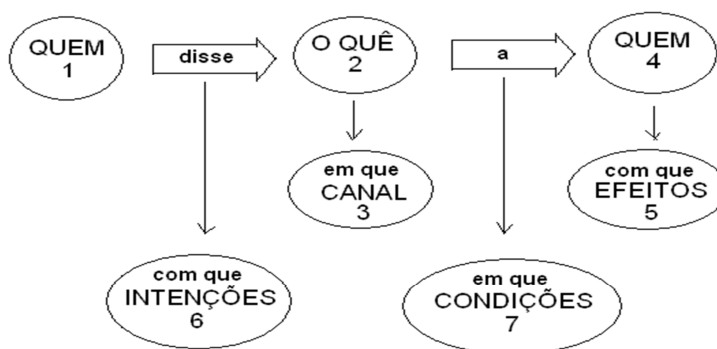
## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que suporta este estudo está centrado na discussão da comunicação interna e eficácia do processo, dividido em dois tópicos principais, a comunicação interna *per se*; e a eficiência e eficácia no contexto da Administração pública. É uma revisão da literatura que se apoia na utilização do eixo temático relacionado à comunicação e à cultura organizacional. Nesse sentido, busca-se obter uma compreensão da maneira com que se

desenvolve a comunicação interna, iniciando com as teorias clássicas, até chegar a comunicação organizacional.

Lasswell, citado por Sousa e Varão (2006) conceitua um princípio fundamental, ao postular que o processo de comunicação se organiza por meio de cinco perguntas (hoje consideradas referência na pesquisa de comunicação), quais sejam: “quem?”: refere -se a emissor; “diz o quê?”, relativo às pesquisas; “por qual canal?”, estudo dos canais; “com que efeito”, estudo dos efeitos globais; e “para quem?”, que se refere ao receptor (Figura 1).

Figura 1 – modelo de Lasswell (1979)



Fonte: Sousa (2006)

O paradigma proposto por este autor explica a maneira simples como ocorre o processo de comunicação. Ele entendia que os processos comunicativos eram assimétricos, por conta da passividade do receptor em relação ao emissor, que seria o único agente capaz de provocar reações ou estímulos no receptor da mensagem. Vale notar que o autor não considerava existir *feedback*; ou seja, não havia retorno da mensagem. Os papéis do emissor e do receptor eram distintos e separados. Tal característica deixava claro as bases teóricas que até então davam suporte as pesquisas. Neste contexto, Marchiori (2010) ressalta:

Ao direcionarmos nosso olhar para a comunicação, constatamos a perspectiva mecanicista do modelo desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, o qual privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. Trata-se de uma abordagem clássica que possibilita o entendimento das mensagens. Esse modelo nunca teve como intenção explicar a comunicação humana (MARCHIORI, 2010, p. 147).

No fundo, a concepção do receptor que seria um agente passivo levou ao desenvolvimento das pesquisas funcionalistas americanas e da Teoria Crítica, trazendo uma importante vertente dos modelos no âmbito do saber comunicacional (SOUZA; VARÃO, 2006). Os postulados de Lasswell e as contribuições de Shannon e Weaver (1949) citado por Sousa (2006) apresentam um modelo conceitual simples, mas bastante útil como ponto de partida para novos desenvolvimentos teóricos. Marchiori, (2010, p. 151) corrobora com este entendimento, ao apontar que a visão da comunicação estaria centrada numa postura mecanicista; ele propõe um olhar para a comunicação que estimule o diálogo, e que ajude a construir a realidade organizacional. No âmbito desta pesquisa, o estudo da comunicação está associado à busca da compreensão dos processos, das ferramentas, do contexto e da cultura organizacional, cujo objetivo é dar equilíbrio as ações da

organização. É precisamente neste contraponto, dos modelos mecanicistas (organizações hierarquizadas, burocráticas e estáveis) e orgânicos (flexíveis e dinâmicos), que se conduz o presente trabalho, à luz do conceito apresentado por Marchiori (2010); as organizações seguem distintos modelos, combinando elementos na medida das necessidades.

## **A Comunicação Interna**

A raiz etimológica do termo se origina do latim *communis*, que significa: o que é comum, o que é compartilhado. Apesar das diversas conceituações do termo, há um relativo consenso de que a comunicação está ancorada no princípio básico de compartilhamento, da interação e do entendimento mútuo (KUNSCH, 2010; MARCHIORI, 2010; TORQUATO, 2015)

Na mesma linha, para Baldissera (2000, p. 20), “comunicar é criar vínculos” Para ele, havendo interferência num dos elementos (emissor, canal, mensagem, receptor), o todo ficará comprometido. Sob esse ângulo, o autor propõe que a comunicação possa ser entendida como um processo de construção de sentidos. Tal processo permite que o emissor e receptor realizem um intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações (BALDISSERA, 2000, p. 20).

Assim, entende-se que a comunicação pode ser vista tanto como um processo, quanto como uma atividade social. Segundo a perspectiva mecanicista de Shanon e Weaver (1949), o processo privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário ( MARCHIORI, 2010, p. 147). Já em relação à atividade social, a comunicação está presente em qualquer atividade humana, abarcando a confiança, a cooperação, o consentimento e a solidariedade.

Frente às tecnologias emergentes e a intensa interação, no contexto moderno, comunicar é cada vez menos transmitir e cada vez mais negociar e conviver (WOLTON, 2010). Assim, o receptor não é visto como um agente passivo que apenas recebe a mensagem: ele passa a ser também um emissor, e assume papel ativo no processo. Pode-se concluir, assim, que comunicar-se é muito mais do que transmitir mensagens: é participar e se envolver. Por meio da comunicação, as pessoas transmitem ideias, participam de discussões, levantam ponto de vista, compreendem suas tarefas e dão esclarecimentos sobre suas atividades.

Nesta linha, Torquato (1986, p. 15) aponta os ingredientes necessários para a comunicação: “... é um sistema aberto e [...] é organizada pelos elementos - fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador”.

Autores como Torquato (1986), Nassar et al. (2009), Bueno (2003), Kunsch (2014) e Hedler (2010) apontam a comunicação como um fenômeno capazes de garantir o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão organizacional, tanto do ponto de vista dos recursos humanos, como da estrutura em si.

Kunsch (2003) e Torquato (2004) definem que a comunicação organizacional é estabelecida dentro das organizações e voltada ao público interno e externo. Os autores dividem as formas de comunicação em quatro: a comunicação institucional, a comunicação administrativa, comunicação mercadológica, a comunicação interna.

A comunicação interna está intrinsecamente relacionada com as atividades rotineiras da organização, e ela contribui para a integração dos colaboradores, despertando neles a identificação com a cultura, valores e objetivos institucionais. Além disso, ela colabora para a divulgação de mensagens positivas sobre a organização, reforçando assim a marca institucional.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna é uma função planejada, cujos objetivos são bem definidos, e almeja viabilizar as interações entre a organização e os seus colaboradores. Bueno (2003) argumenta que é importante não restringir a comunicação interna à chamada comunicação descendente – ou seja, aquela que flui de cima para baixo na hierarquia

organizacional. Para este autor, a boa comunicação é feita de forma descendente, ascendente e horizontalmente; de resto, sua conceituação básica já remete a uma via de mão dupla.

Na concepção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”. Na mesma linha, Torquato (2001) a define como um conjunto de propostas bem encadeadas e abrangentes, que não se limita à comunicação impressa (ao contrário do que usualmente se observa). Segundo ele, o pleno desenvolvimento da comunicação interna demanda uma visão integrada, aberta e sistêmica.

### **Eficiência e eficácia no contexto da Administração pública**

Na busca da superação de entraves patrimonialistas e disfunções da burocracia, lentamente vão sendo realizadas mudanças na gestão pública, marcadas pelo enfoque na responsabilidade e no desempenho, incorporando ferramentas de gestão utilizadas no setor privado (SILVA e CRUZ, 2014).

A evolução do desempenho da gestão pública está no centro das preocupações dos tomadores de decisão das instituições governamentais. A necessidade de otimizar os níveis de eficiência e eficácia na utilização dos recursos, e de construir e fortalecer os mecanismos de transparência e *accountability*, são os fundamentos básicos que levaram os gestores públicos a enfatizar o desenvolvimento de sistemas de medição e indicadores de desempenho nas instituições públicas. O princípio de eficiência estabelecido na Constituição Federal tem a seguinte redação:

Art 37- A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. CF, 2010.

Tendo em vista que a Administração Pública atua somente perante a lei, considera-se um marco a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que estabeleceu a adoção do Princípio da Eficiência na administração pública. Isso representou um avanço e possibilitou inúmeras inovações até então não permitidas devido a restrição legal.

Outro princípio ou método utilizado para verificar desempenho é o chamado Balanced Scorecard (BSC), que significa Indicadores Balanceados de Desempenho, os quais não se restringem somente a informações econômicas ou financeiras. O Instituto Federal Goiano adotou tal prática em seu Plano de Desenvolvimento Institucional ( PDI, 2014-2018):

Recentemente, visando à inovação e à necessidade do aumento da capacidade de entregas educacionais que, claramente, favoreçam as partes interessadas (alunos, professores, comunidade...), algumas instituições federais de ensino vêm utilizando o BSC com sucesso, como é o caso do IF Goiano.

Assim, é possível perceber a preocupação por resultados nesta transcrição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - Instituto Federal Goiano 2014 – 2018. Tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implementação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados.

As organizações adquirem recursos a fim de transformá-los para que sejam fornecidos produtos e serviços com o objetivo de resolver problemas dos usuários e das pessoas que criaram ou trabalham nas mais diversas organizações. A partir disso, o desempenho de uma organização é

considerado aceitável, bom ou satisfatório quando os problemas dos usuários e da sociedade em geral são resolvidos a partir da utilização correta dos recursos utilizados (MAXIMILIANO, 2012). No Quadro 1 é possível identificar os aspectos pertinentes dos conceitos teóricos que possibilitaram a construção do modelo de análise utilizado nesta pesquisa.

Quadro 1 - Quadro resumo- Comunicação Interna

<b>Conceitos abordados</b>	<b>Breve descrição</b>	<b>Referências</b>
O que é comunicação	O que é comum e compartilhado.	Kunsch, (2010); Marchiori, (2010); Torquato, (2015)
Comunicação Organizacional	Comunicação estabelecida dentro das organizações e voltada ao público interno e externo., comunicação interna.	Kunsch, (2003) Torquato ,(2004)
Comunicação Institucional	Visa transmitir dados no âmbito administrativo para os setores nos quais estes dados se mostram pertinentes.	Kunsch, (2003)
Comunicação Interna	Ferramenta estratégica para compatibilizar interesses de colaboradores e organização por meio de diálogo, troca de informações e experiências e participação de todos os níveis hierárquicos	Bueno, (2003); Marchiori, (2010); Kunsch, (2003); Kunsch, (1997); Kunsch, (2010); Torquato, (2001); Torquato, (2015)
Funções da comunicação	Controle, motivação, expressão emocional e informação.	Robbins, (2005),
Níveis de comunicação	Tático e estratégico	Marchiori (2006)
Fluxo de comunicação: Ascendente, Descendente Horizontal e Diagonal	De acordo com esta perspectiva, a comunicação pode fluir em diversos sentidos dentro da organização; por exemplo, ela poderá partir dos níveis hierárquicos mais elevados para os níveis inferiores, ou vice-versa.	Baldissera, (2000); Kunsch, (2003); Medeiros, (2006)
Canais de comunicação Interna	Os canais de comunicação são os meios pelos quais as mensagens são enviadas e recebidas. Os canais contemplam todos os fluxos de comunicação.	Torquato, (2004)
Rede formal e informal	A rede formal é oriunda dos canais de comunicação existentes no organograma da organização, enquanto a comunicação informal surge de maneira espontânea sem seguir a estrutura desenhada no organograma.	Kunsch, (2003); Torquato, (2015)
Barreiras na comunicação	As barreiras, ruídos ou interferências são fatores inibidores da eficácia da comunicação, que descaracterizam a mensagem e comprometem o objetivo pretendido.	Marchiori, (2010); Kunsch, (2003)

Fonte: Autores

## METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa é aquela em que o investigador emprega estratégias de investigação como experimento, levantamento e coletas de dados, instrumentos predeterminados que geram estatísticas (CRESWELL, 2007).

Quadro 2 – Categorias de Análise do Questionário

Abordagem	Indicadores	Fonte de dados	Instrumento de coleta de dados
			Questões
Teoria da comunicação	Modelo de Leswell (1979)	Sousa (2006)	Documentos
Eficiência, eficácia, efetividade	Balanced scorecard BSC	PDI 2014-2018	
Comunicação Interna	Perfil dos autores do processo	Docentes e Técnicos administrativos	1.Sexo 2.Qual seu nível de escolaridade 3.Qual sua faixa etária? 4. Você faz parte de qual categoria funcional? 5. Qual seu tempo de trabalho na instituição?
	Avaliação do processo de comunicação	Docentes e Técnicos administrativos	10. A comunicação interna influencia no desempenho das suas atividades? 11. Em que medida você toma as informações necessárias para a execução de suas atividades? 14. Em relação as falhas na comunicação você considera que: (ver opções)
	Uso dos canais de comunicação	Docentes e Técnicos administrativos	6. Qual o principal canal de comunicação você utiliza para RECEBER informações? 8.Qual o principal canal de comunicação você utiliza para TRANSMITIR informações? 13. Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de (opções)
	Fluxo de comunicação interna	Docentes e Técnicos administrativos	15. Quando você acha que algo está errado no Campus com quem você conversa sobre o assunto? 12. Como as informações mais importantes chegam até você?
	Perspectiva dos servidores em relação a comunicação interna?	Docentes e Técnicos administrativos	7.Você compreende a comunicação que recebe? 9. Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus?
	<i>Feedback</i>	Docentes e Técnicos administrativos	16. O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus Urutai?

Fonte: Autores



A coleta de dados envolveu a análise documental e o levantamento de dados primários, por meio de um questionário estruturado contendo 16 questões fechadas com múltiplas respostas. Para a elaboração das perguntas inicialmente foi realizado uma pesquisa documental em dissertações e artigos com o tema comunicação interna nas organizações. Dessa forma chegou-se a Medeiros (2006) que utilizou um questionário em sua pesquisa de comunicação interna em uma instituição pública. Diante da semelhança da temática, foi utilizado um questionário análogo ao do autor, com adaptações das questões à realidade da instituição investigada e ao objetivo da pesquisa.

Buscou-se subdividir as questões por blocos de interesse, visando o melhor entendimento e alinhamento ao objetivo da pesquisa. Assim os blocos de questões ficaram categorizados em 6 partes, sendo: (1) Perfil dos atores do processo, (2) Avaliação do processo de comunicação, (3) Uso dos canais de comunicação, (4) Fluxo da comunicação interna (5) Perspectivas da comunicação e (6) *feedback*. Antes da aplicação do questionário foi realizado um pre-teste com 10 servidores para que o instrumento tivesse correções a fim de evitar dúvidas por parte dos respondentes.

Ao todo, foram respondidos 65 questionários sendo 35 de técnicos administrativos e 30 de docentes. O questionário foi aplicado no mês novembro de 2018, tendo sido enviado por meio dos e-mails institucionais, utilizando a ferramenta *google forms*. Alguns respondentes preferiram o questionário impresso e nesse quesito foram atendidos. Junto ao questionário foi enviado um termo de consentimento ao respondente, permitindo a este aceitar ou recusar responder as questões.

A análise e a interpretação dos dados foi realizada com o auxílio de categorizações. No Quadro 2, apresenta-se cada uma das abordagens que foram utilizadas, bem como a relação entre indicadores, instrumento de coleta e fonte de dados no contexto da presente pesquisa.

## **ANÁLISE DE DADOS**

Para a análise dos resultados optou-se pela divisão por categorias ou blocos de interesse em função do objetivo da pesquisa. As categorias (Quadro 2) foram extraídas dos objetivos específicos e aspectos concernentes ao objetivo geral. Foram analisados os seguintes blocos: (1) Perfil dos atores do processo, (2) Avaliação do processo de comunicação, (3) Uso dos canais de comunicação, (4) Fluxo da comunicação interna (5) Perspectivas em relação à comunicação interna e (6) *Feedback*.

### **Perfil dos Autores do Processo**

De acordo com os dados pessoais fornecidos pelos respondentes do questionário, foram estudadas as variáveis demográficas: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de trabalho no IF Goiano, categoria funcional à qual os servidores pertencem. Observou-se uma predominância da presença masculina, representada por 58,5% dos respondentes. O nível de escolaridade considerado alto, mesmo para uma instituição de ensino médio, técnico e superior, com presença de mais de 30% de doutores. Parte dos respondentes ingressaram na Instituição com nível médio e em seguida realizaram cursos de pós-graduação *strictu sensu* e/ou *lato sensu*. Ao analisar os dados referentes a idade do servidor, identificou-se que a maioria 49,2% tem idade entre 26 a 35 anos de idade. Outro fator interessante é o fato de que nenhum respondente tinha abaixo de 25 anos de idade. Isso demonstra a pouca presença de servidores muito jovens ou recém-formados.

## **Avaliação do Processo de Comunicação**

A avaliação do processo de comunicação compreende dimensões ligadas à (1) importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades rotineiras, (2) ao nível de informação, e (3) às falhas na comunicação.

### **- Importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades rotineiras**

Cerca de 83% dos respondentes consideram que a comunicação impacta nas atividades realizadas no dia a dia de cada setor ou departamento. E um percentual de aproximadamente 14% não consideram a importância da comunicação para desenvolver as suas atividades. Neste item verifica-se a importância atribuída por parte dos servidores ao ato de receber e transmitir ou interagir com a informação para que esta seja de suma importância no desenvolvimento das atividades rotineiras. Para Brum (2010) a comunicação é o espelho de uma empresa, pois a maneira como a organização se comunica com seu público colabora para a consolidação de sua imagem. Não há dúvida de que a comunicação é importante, mas é preciso elucidar a influência que a comunicação interna tem no desempenho das atividades rotineiras da organização. É pertinente citar Kunsh (2003), que evidencia o fato de que as ações tomadas pela organização para melhorar a imagem da mesma perante stakeholders. Quando a comunicação interna é eficiente e eficaz, ela também favorece a comunicação externa, uma vez que o público interno assume o protagonismo e passa a ser o porta-voz da organização.

### **- Nível de Informação**

Questionados em que medida os servidores têm as informações necessárias para a execução do seu trabalho, 55,4% responderam que têm as informações necessárias para a realização de suas atividades, e 41,5% afirmaram que as informações são insuficientes. Aqui, verifica-se uma lacuna existente em uma parte considerável dos respondentes ( 41,5% ) que declaram não ter as informações suficientes.

### **- Falhas na Comunicação**

Sobre as falhas na comunicação, quase metade dos respondentes (49,2%) afirmaram que acontecem com frequência e 41,5% dizem que acontecem poucas vezes. Ninguém afirmou que nunca acontecem e 9,2% disseram que sempre acontece. Para Kunsch (2003), existem barreiras na comunicação que podem ser do tipo mecânica, fisiológica, semântica e psicológica. Ou seja o problema pode estar no emissor, no canal, no receptor ou na própria mensagem. As barreiras, ruídos ou interferências são fatores inibidores da eficácia da comunicação, que descaracterizam a mensagem e comprometem o objetivo pretendido (KUNSCH, 2003). Para haver o ciclo completo conforme apontado por Lasswell (1949, apud Sousa, 2006) o processo de comunicação deve se organizar da seguinte maneira: “quem?”: refere-se a emissor; “diz o quê?”, relativo às mensagens; “por qual canal?”, (ferramenta); “com que efeito” (intenção) e “para quem?”(receptor). Qualquer interferência neste meio pode gerar barreira que leva a falha na comunicação.

## **Uso dos Canais de Comunicação**

O uso de canais de comunicação desdobra-se em questões referentes ao canal propriamente dito e à confiabilidade das informações. Existem um amplo número de canais de comunicação utilizados na instituição pesquisada. Tais canais ampliam a eficiência da comunicação interna e podem atingir a eficácia do processo apresentando resultados em forma de *feedback*. Mas antes é necessário estudar quais são os canais de maior e de menor utilização. Com relação aos canais de comunicação utilizados para receber informações, os servidores indicam com 83,1%, a preferência pelo uso do e-mail institucional. Isso pode ser justificável devido ao uso constante do e-mail para vários fins, tais como marcar reuniões, notificar férias, comunicar decisões e enviar documentos. Os demais canais são utilizados, porém de forma menos intensa.

Sobre o grau de confiabilidade nos canais de comunicação interna 75% dos servidores responderam que confiam mais na informação quando ela vem por meio de documentos oficiais (ofícios, memorandos). Entre os respondentes 10,9% afirmaram que confiam nas reuniões formais, ou seja, onde há registro formal em livro próprio. As conversas informais com os colegas não foram consideradas como confiáveis pelos respondentes. Já a conversa com os chefes pontuaram 9,4% de confiança. O índice de confiança tem um grau maior nas informações por escrito, quando se torna possível aos usuários consultar e recorrer à fonte geradora da informação para constatar a veracidade.

## **Fluxo de Comunicação Interna**

Ao constatar que algo não ocorreu como previsto, de forma errada ou em desacordo com os procedimentos padrão, 70,5% dos respondentes se comunicam ao chefe imediato. Neste item verifica-se a forte presença da comunicação ascendente em que os subordinados repassam ao chefe a informação. Em instituições hierarquizadas, departamentalizadas e com quadro de funcionários elevados, é comum o fluxo de comunicação ser predominantemente ascendente e descendente entre chefes e subordinados. Ao analisar essa questão constata-se que o fluxo ascendente conforme apontado na pesquisa representa um *feedback* 70,5% eficaz aos chefes. Em contrapartida 20% dos respondentes relatam aos colegas de mesmo nível hierárquico quando algo não está correto. Assim Torquato (2015) enfatiza que a comunicação horizontal possibilita o entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional. Para este autor, o fluxo ascendente de comunicação deve ser valorizado pelas organizações como forma de promover e sedimentar uma cultura participativa, com engajamento positivo no processo de tomada de decisão.

## **Perspectivas dos Servidores em Relação à Comunicação Interna**

Sobre as perspectivas dos servidores, se as ferramentas de comunicação utilizadas cumprem o seu papel, 7,40% dos respondentes afirmaram compreender frequentemente as comunicações internas e 43,1% sente-se frequentemente informados. As duas questões têm a mesma intenção vista por duas perspectivas diferentes; uma como de fato ocorre e a outra como o servidor se sente. Perguntados se sentem-se informados, 27,7% e 24,6% responderam respectivamente que às vezes e raramente se sentem informados. Mas quando perguntados sobre a compreensão da comunicação, não houve respostas negativas relacionadas. Assim, o confronto de dados leva a seguinte afirmativa de Kunsch (2003): as pessoas podem facilitar ou dificultar, dependendo da

personalidade, das emoções e dos valores, o processo comunicacional. Percebe-se uma acentuada diferença na segunda opção, demonstrando a falta de integração entre servidores administrativos e docentes. É perceptível também a falta de engajamento por parte dos envolvidos no processo.

### ***Feedback***

No processo de *feedback* o emissor torna-se receptor e vice-versa, sujeito a todos os problemas de emissor e receptor respectivamente. A comunicação nos dois sentidos representa uma retroalimentação, um *feedback* da comunicação propriamente dita. O fato de um funcionário, não importando o grau hierárquico, poder falar e ser ouvido é que produz autoconfiança e gera a certeza de que a comunicação tornou-se eficaz.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Conforme já mencionado na Metodologia, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos nesta investigação, as categorias foram subdivididas em perfil dos atores do processo, avaliação do processo de comunicação, uso dos canais de comunicação, fluxo de comunicação, percepção da comunicação e *feedback*.

A primeira categoria analisada foi o perfil profissional dos respondentes, em que se buscou verificar a composição do quadro de servidores (docentes e técnicos administrativos), formação, tempo de serviço e atuação nos diversos setores da instituição. Essa análise foi necessária para identificar quem são os atores do processo e como estão distribuídos pela unidade da instituição em estudo. A diversidade do público e a complexidade das funções ocupadas pelos profissionais foi um fato considerado, tendo em vista que dificuldades na comunicação podem ocorrer em decorrência da falta de interação entre os servidores.

A segunda categoria teve o objetivo de avaliar o processo de comunicação, perpassando pela importância, nível de informação e falhas no processo. Evidentemente, a pesquisa apontou um reconhecimento da comunicação no desenvolvimento das atividades do entrevistado, mas por outro lado revelou um alto índice de falhas de comunicação. Tais falhas comprometem a eficácia da comunicação e representam entre outros fatores, uma dificuldade para o desempenho das atividades. Nessa perspectiva, a indicação de falhas por parte dos servidores remete à reflexão, de que é preciso estabelecer um sistema de avaliação da comunicação interna com a participação dos atores do processo comunicativo.

Na terceira categoria foram avaliados os canais, tanto para receber quanto transmitir comunicação. Percebeu-se que o e-mail é o canal de comunicação mais conhecido e utilizado pelos sujeitos da pesquisa. Ressalta-se que o uso dessa tecnologia facilitou os meios de comunicação e colocou o e-mail como canal prioritário dentro da instituição estudada, devido à facilidade de uso, capacidade de guardar a informação e acessibilidade de qualquer lugar e horário. Sabe-se que existem outros canais tecnológicos de comunicação, mas o e-mail foi adotado pela administração como meio oficial de comunicação com aceitação irrestrita do público interno.

Em relação ao fluxo de comunicação, quarta categoria analisada, a maior parte dos entrevistados avaliou bem o fato de que as informações transitam de modo a obedecer a lógica burocrática das organizações públicas, com hierarquias bem definidas e fluxograma.

Na quinta categoria, percepção da comunicação, houve o confronto de respostas, pois em uma questão o respondente poderia afirmar o fato de compreender o significado da mensagem e na outra questão manifestar o sentimento ao receber a mensagem. A percepção neste sentido é o

estímulo que visa obter as respostas sobre as diversas formas como alguém observa uma situação, a maneira com a qual julgam, entendem e administram um conflito, ou até mesmo criticam uma ação. Sendo assim, as respostas obtidas representam um ganho para a organização, somada às diversas contribuições fornecidas pelos seus funcionários através da percepção. Um administrador deve estar atento à sua percepção e ser capaz de identificar as influências internas ou externas, dentro ou fora do seu campo administrativo.

Por fim, o *Feedback*, a última categoria analisada, é um instrumento primordial para o crescimento e estabelecimento de metas a serem alcançadas baseada nos resultados obtidos, e por esse motivo foi utilizado com a finalidade de verificar a eficácia da comunicação.

Nos resultados obtidos, ficou evidente a falta de integração entre servidores técnicos administrativos e docentes, talvez pela ausência de uma política que estimule o convívio das categorias em ações conjuntas ou até mesmo pela natureza das atividades exercidas por cada categoria. Portanto, a conclusão do estudo sobre a eficácia do processo de comunicação é que há necessidade de avaliação para que se possa criar um caminho adequado.

As organizações, de maneira geral são compostas de diversos departamentos e funções que precisam estar interligadas. Nesta visão de processos empresariais, a comunicação atua de forma a fornecer as informações necessárias para que os departamentos e funções ajam de maneira efetiva. Assim, quando não há eficácia no processo de comunicação, a ligação entre departamentos pode ser comprometida.

O desempenho de uma organização é considerado aceitável, bom ou satisfatório quando os problemas dos usuários são resolvidos a partir da utilização correta dos recursos utilizados (MAXIMIANO, 2012). As distorções e falhas mais comuns no sistema de comunicação têm origem em fatores como inadequação dos canais, inadequação de linguagens, ausência de tempestividade, excesso de informações, planejamento inadequado do consumo informativo e falta de especialidades (TORQUATO, 2004).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo identificar, sob a ótica da teoria da comunicação a eficácia da do processo de comunicação interna numa instituição federal de ensino. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório com levantamento de dados primários no âmbito da instituição em estudo. Foi aplicado um questionário contendo uma escala de avaliação do processo de comunicação com base no trabalho de Medeiros (2006).

Os resultados indicaram a existência de falhas na comunicação interna na unidade, percebido por meio da análise documental e por meio das respostas ao questionário estruturado. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ressalta a importância do planejamento, mas pouco cita sobre a comunicação, deixando-a em um plano meramente secundário. Assim pode-se afirmar que a instituição utiliza a comunicação interna, em caráter administrativo, limitando seu uso à publicidade dos atos ações institucionais. Todavia, dar publicidade aos fatos é correto, mas comunicação não destina somente ao uso tático, ela também pode e deve ser estratégica.

Portanto, entende-se que o objetivo foi alcançado uma vez que a pesquisa conseguiu verificar a eficácia do processo de comunicação interna no Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí, a partir do conhecimento fundamentado sobre a teoria da comunicação organizacional. Compreender as causas dessas deficiências e analisar as alternativas para o estabelecimento de uma comunicação organizacional eficaz foi o ponto de partida da jornada desta pesquisa.

É importante esclarecer que este estudo é uma pesquisa de carácter exploratório e não encerra-se em si mesmo, mas abre uma desafiante oportunidade de fazer novas descobertas sobre

o assunto abordado. Pode-se afirmar que este artigo tem contribuição para a acadêmica e para as práticas profissionais de marketing ao servir de fonte de informação e ponto de partida para novas pesquisas e instrumento de comparação de resultados no futuro.

É evidente que tal estudo se encerra por hora, mas serve de ponto de apoio para estudos de comunicação interna. Um assunto amplo como esse não está sujeito a limitações de estudo, assim é necessário que novas pesquisas possam surgir, com novos enfoques e diferentes recortes de tempo a fim de contribuir para a academia.

Espera-se que o presente estudo auxilie no aprofundamento das discussões acerca do tema, e fomenta discussões sobre a efetivação de uma política de comunicação estratégica, contribuindo dessa forma para as organizações alcançarem a eficiência e eficácia no processo de comunicação.

Por fim, os resultados encontrados neste trabalho também podem contribuir para a realização de pesquisas futuras, sendo uma base de dados complementar para que gestores públicos e privados, instituições de ensino superior e de pesquisa, possam aprofundar na análise sobre comunicação interna, elaborar estratégias e planos de ações conjuntas na tentativa reduzir impactos negativos na imagem da instituição, assim como potencializar aqueles considerados positivos. Em suma, recomenda-se a criação de uma política de comunicação seja mais estratégica e menos operacional com participação de todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo. Integrare, 2010

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DO BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 2010.

HEDLER, Helga Cristina et al. Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista Estudos da comunicação**, Curitiba, v. 16, n. 40, p. 165-181, 2015

INSTITUTO FEDERAL GOIANO (IF GOIANO). **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2014 a 2018**. Urutaí, 2018. Disponível em: <http://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/PDI-IF-Goiano-20142018>. Acesso em: 01 set. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

- KUNSCH, M. M. K. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom Sul, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2012.
- MEDEIROS, Rildeniuro. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- NASSAR, Paulo; FURNALETTO, Matheus; FIGUEREDO, Suzel. **A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual** In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>> Acesso em 02. jan. 2018.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.
- SOUZA, Janara Kalline Leal Lopes de. VARÃO, Rafiza. **Harold Lasswell: as contribuições do “paladino” do saber comunicacional**. VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2006.
- SILVA Cássia Corolina Borges; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. **A comunicação Interna e o Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas: estudo de caso no INSS**. XXXVIII Encontro da Anpad. 13 A 17 de setembro de 2014, Rio de Janeiro.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicações nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.
- WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Algés, Portugal: Difel, 2010.