

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Daniel de Jesus Marçal

**EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO  
FEDERAL GOIANO CAMPUS URUTAÍ**

UNIALFA – Goiânia  
Maio/2019

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Daniel de Jesus Marçal

**EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO  
FEDERAL GOIANO CAMPUS URUTAÍ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.  
Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Mercado.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Daniel de Jesus Marçal

**EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO  
FEDERAL GOIANO CAMPUS URUTAÍ**

**Avaliadores:**

---

Prof. Dr. Eric David Cohen – ALFA (membro externo)

---

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – ALFA (Membro interno)

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – ALFA (Orientador)

UNIALFA – Goiânia  
Maio/2019

A Deus pelo dom da vida.  
Aos meus pais Maria Saturnina Marçal e  
\*Sebastião Chaveiro Marçal (in  
memoriam), por todo apoio. A minha  
família, esposa Simony e filhas Swelen e  
Maria Eduarda pelo incentivo e  
companherismo. Aos meus mestres, por  
terem transmitido seus conhecimentos de  
maneira interessante e prazerosa. Um  
agradecimento especial ao meu orientador,  
Prof. Bento Filho, pela paciência e atenção.  
Aos meus colegas de trabalho que me  
prestaram um valioso auxílio em minha  
pesquisa.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo identificar a eficácia do processo de comunicação interna no IF Goiano Campus Urutaí. Foram utilizados dados provenientes de documentos institucionais, pesquisas institucionais e coleta de dados por questionário estruturado que permitiram apontar fragilidades e oportunidades a serem utilizadas pelos gestores da instituição. Com esse trabalho foi possível identificar quem são os atores do processo de comunicação interna, quais os canais utilizados e como se ocorre o fluxo de comunicação. Na metodologia, a abordagem foi quantitativa devido a aplicação de instrumento de coleta para obtenção de demonstrativos numéricos. Diante deste cenário, tornou-se visível a ampla variedade de informações, ferramentas e a necessidade de alcançar com eficácia a comunidade acadêmica que constituiu o público-alvo para esta investigação.

**Palavras-chaves:** Comunicação; Organização; Cultura; Eficácia

## **ABSTRACT**

This work aimed to identify the effectiveness of the internal communication process in the IF Goiano Campus Urutaí. It used data from institutional documents, institutional research and data collection by questionnaire that allowed it to point out fragilities and opportunities to be used by the institution's managers. With this work it was possible to identify who are the actors of the internal communication process, what channels are used and how the flow of communication occurs. In the methodology, the approach was quantitative due to the application of a collection instrument to obtain numerical statements. Given this scenario, the wide variety of information, tools and the need to effectively reach the academic community that constituted the target audience for this research became visible.

**Keywords:** Communication; Organization; Culture; Effective

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Área do Instituto Federal Goiano Campus Urutaí	17
Figura 2: Organograma do Campus Urutaí	18
Figura 3: Modelo Laswell	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Servidores Docentes	35
Tabela 2. Servidores Técnicos Administrativos	35
Tabela 3. Distribuição por sexo	41
Tabela 4. Distribuição escolaridade	41
Tabela 5. Distribuição por faixa etária	42
Tabela 6. Distribuição por categoria	42
Tabela 7. Tempo de trabalho	43
Tabela 8. Importância da comunicação	44
Tabela 9. Nível de informação	45
Tabela 10. Falhas na comunicação	46
Tabela 11. Canais usados para receber	47
Tabela 12. Canais usados para receber	48
Tabela 13. Confiabilidade das informações	49
Tabela 14. Quando algo está errado	50
Tabela 15. Informações importantes	51
Tabela 16. Sente-se informado	52
Tabela 17. Compreende a comunicação	52
Tabela 18. Barreiras na comunicação	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fluxos de comunicação	30
Quadro 2: Comunicação interna	24

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Score Card

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CF – Constituição Federal

CPA - Comissão Própria de Avaliação

CPF - Cadastro de Pessoa Física

CRM - Customer Relationship Management

EAU - Escola Agrícola de Urutaí

IF - Instituto Federal

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MEC - Ministério da Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

GGP - Gerência de Gestão de Pessoas

TID - Tecnologia em Irrigação e Drenagem

SEAV - Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do Instituto Federal de Ciências e Educação Goiano - Campus Urutaí.....	13
1.2 Estrutura .....	15
1.4 Objetivos.....	18
1.5 Justificativa.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1.1 Eficiência.....	24
2.1.2 Eficácia .....	24
2.1.3 Efetividade.....	24
2.2 Mas afinal: o que é comunicação?.....	25
2.3 Comunicação e Cultura .....	26
2.4 Comunicação Organizacional.....	27
2.4.1 Comunicação Institucional .....	27
2.4.2 Comunicação interna.....	28
2.5 Funções da Comunicação Organizacional.....	29
2.5.1 Controle .....	29
2.5.2 Motivação .....	30
2.6.3 Expressão emocional .....	30
2.7.4 Informação.....	30
2.6 Níveis de comunicação.....	30
2.7 Fluxos de comunicação .....	31
2.7.1 Fluxo descendente .....	31
2.7.2 Fluxo ascendente .....	31
2.7.3 Fluxo horizontal.....	32
2.7.4 Fluxo diagonal .....	32
2.8 Canais de Comunicação Interna .....	33
2.8.1 Quadro de avisos / mural .....	33
2.8.2 E-mail Institucional .....	33

2.8.3	Sítio institucional.....	34
2.8.4	Banner SUAP .....	34
2.7.5	Documentos oficiais .....	35
2.7.6	Redes sociais .....	35
2.8	Redes Formal e Informal .....	35
2.9	Barreiras na Comunicação.....	36
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	39
3.1	Procedimentos de amostragem .....	40
3.2	Instrumento de coleta de dados .....	41
3.3	Público .....	43
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	44
4.1	Perfil dos atores do processo comunicacional.....	44
4.2	Avaliação do processo de comunicação.....	47
4.2.1	Importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades rotineiras .....	47
4.2.2	Nível de informação .....	49
4.2.3	Falhas na comunicação.....	50
4.3	Uso dos canais de comunicação .....	51
4.3.1	Canais prioritários .....	51
4.3.2	Confiabilidade das informações .....	52
4.4	Fluxo da comunicação interna.....	53
4.4.1	Informações negativas .....	54
4.4.2	– Comunicação com os Superiores.....	55
4.5	Perspectivas dos Servidores em Relação a Comunicação Interna.....	55
4.6	<i>Feedback</i> da comunicação.....	57
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
7.	REFERÊNCIAS .....	62
8.	APÊNDICE “A” – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	66
9.	APÊNDICE “B” - QUESTIONÁRIO .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por mudanças tanto nas organizações privadas quanto para públicas, entre elas a globalização, as preocupações ambientais e éticas, a diversidade cultural, e inúmeras outras.

As influências externas (expectativas dos clientes, avanços em tecnologia) impõe sobre as organizações a necessidade de adaptação, de se tornarem cada vez mais ágeis e dinâmicas.

Tais mudanças impulsionaram novos desafios às organizações, como por exemplo, a inovação no sistema de gestão e a necessidade de promover a integração entre departamentos, haja vista que, no passado, era comum cada departamento ser visto de forma isolada. Nesse sentido, o modelo cartesiano aplicado às empresas evidenciou que cada departamento preocupava exclusivamente com as suas responsabilidades de acordo com uma visão vertical e hierarquizada de organização. Outro fator de influência são os resultados esperados pela sociedade. Sempre mais conscientes de seus direitos e mais exigentes com aqueles que lhes “devem” um retorno em forma de prestação de serviços de qualidade.

Mas antes de qualquer reação às expectativas externas é importante saber que as mudanças organizacionais ocorrem de dentro para fora. Primeiro comunica-se internamente para depois agir externamente.

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”

A comunicação constitui elemento fundamental para sustentar a organização, e sua eficiência e eficácia diz respeito a sobrevivência e sucesso.

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.

Diante do exposto, surge um questionamento: As organizações são eficientes e eficazes quando o assunto é comunicação interna?

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 possível a interação entre os diferentes departamentos e envolvidos no processo comunicacional.

Considerando que uma organização se compõe de partes e tais partes necessitam estar interligadas, a comunicação funciona naturalmente como um elo entre as unidades da organização.

Nessa linha, Margarida 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 (REINALDO, MAYER, NOGUEIRA, 2010).

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.

O presente estudo insere-se, portanto, na Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Mercado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. Espera-se que os dados coletados possam trazer subsídios para fomentar as ações estratadas de comunicação interna e o relacionamento com os diversos públicos do Campus Urutaí do Instituto Federal Goiano.

## **1.1 Contextualização do Instituto Federal de Ciências e Educação Goiano - Campus Urutaí**

Num breve resumo histórico, as origens do IF Goiano Campus Urutaí nos remetem à década de 1920, à luz do que se hoje denomina “Centro de excelência em educação” (INEP, 2017). Em 1918, o Presidente da República do Brasil Wenceslau Bráz P. Gomes promulgou o Decreto Lei nº 13.197 que criou a Fazenda Modelo de Criação de Urutaí:

O desenvolvimento econômico do Sudeste Goiano favoreceu a implantação de uma Fazenda Modelo de Criação no município de Ipameri, na região de Urutaí. As maiores fazendas estavam instaladas neste município, e a proximidade com a estrada de ferro

facilitava o acesso, isto é, havia um ambiente propício para que a Fazenda lograsse êxito (ISSA, 2014, p. 24).

Em 1953, frente à eminente oportunidade de atrair recursos para o Estado, a Fazenda Modelo foi transformada na Escola Agrícola de Urutaí (EAU). Criada pela lei federal nº 1.923 de 28 de julho, inicialmente ofereceu cursos de Iniciação Agrícola e de Mestría Agrícola. Na época, a escola era subordinada a Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário (SEAV) do Ministério da Agricultura.

Para ISSA (2014,p. 19),

A Escola Agrícola foi criada para atender uma necessidade da sociedade e da economia rural da época, que necessitava do ensino técnico para desenvolver a força econômica de Goiás, um estado voltado para a agropecuária.

Em 1964, o Decreto nº. 53.558 alterou sua denominação para Ginásio Agrícola de Urutaí. Em 1977, a Instituição foi autorizada a funcionar com o Curso Técnico em Agropecuária, em nível de 2º Grau, já com a denominação de Escola Agrotécnica Federal de Urutaí. Em 1980, a unidade passa a se chamar Escola Agrotécnica Federal de Urutaí. O ano de 1999 é marcado pela implantação do Curso Superior de Tecnologia em Irrigação e Drenagem – TID, o primeiro da instituição.

Com a publicação do Decreto Presidencial de 16 de agosto de 2002, houve a transformação e mudança de denominação de Escola Agrotécnica Federal de Urutaí para Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí – CEFET. Posteriormente, com o Decreto nº. 5225, de 1º outubro de 2004, o CEFET Urutaí passa a ser Instituição de Ensino Superior.

Em dezembro de 2008 surgem os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados pela Lei 11.892/08. Com isso, Urutaí passa a ser um campus do IF Goiano. Na esteira da sua criação, até 2018 a instituição se desenvolveu com a criação de novos cursos de graduação (tecnologia, bacharel e licenciatura) e pós-graduação *stricto sensu e lato sensu*.

## 1.2 Estrutura



*Figura 1: Vista aérea do campus Urutaí*

Fonte: [www.ifgoiano.edu.br/urutai](http://www.ifgoiano.edu.br/urutai)

O Campus Urutaí do Instituto Federal Goiano é uma autarquia federal vinculada ao MEC, que oferece à comunidade serviços de ensino, pesquisa e extensão na região Sudeste do Estado de Goiás. Possui cerca de 235 servidores, entre professores, técnicos administrativos. Sua área física total corresponde a 512 hectares. Destes, em cerca de 50 hectares, estão contidas as instalações funcionais do trabalho cotidiano, divididas em setores administrativos, salas de aula, laboratórios, setores de manutenção, salas de professores e núcleos de suporte pedagógico e administrativo, bem como a casa de hóspedes, garagem e setores de produção.

A instituição está localizada na cidade de Urutaí, distante 170 km da capital. Ela está inserida na região da estrada de ferro no sudeste goiano. É uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, e segue a tríade do ensino, da pesquisa e da extensão.

No que tange o ensino, o Instituto Federal Goiano Campus Urutaí oferece cursos de educação profissional e tecnológica (ou seja, cursos de formação inicial e continuada); ensino médio integrado à educação profissional técnica; ensino técnico em geral; ensino à distância; cursos superiores: graduações tecnológicas, licenciaturas e bacharelados; e cursos de pós-graduação nos níveis Lato e Stricto sensu.

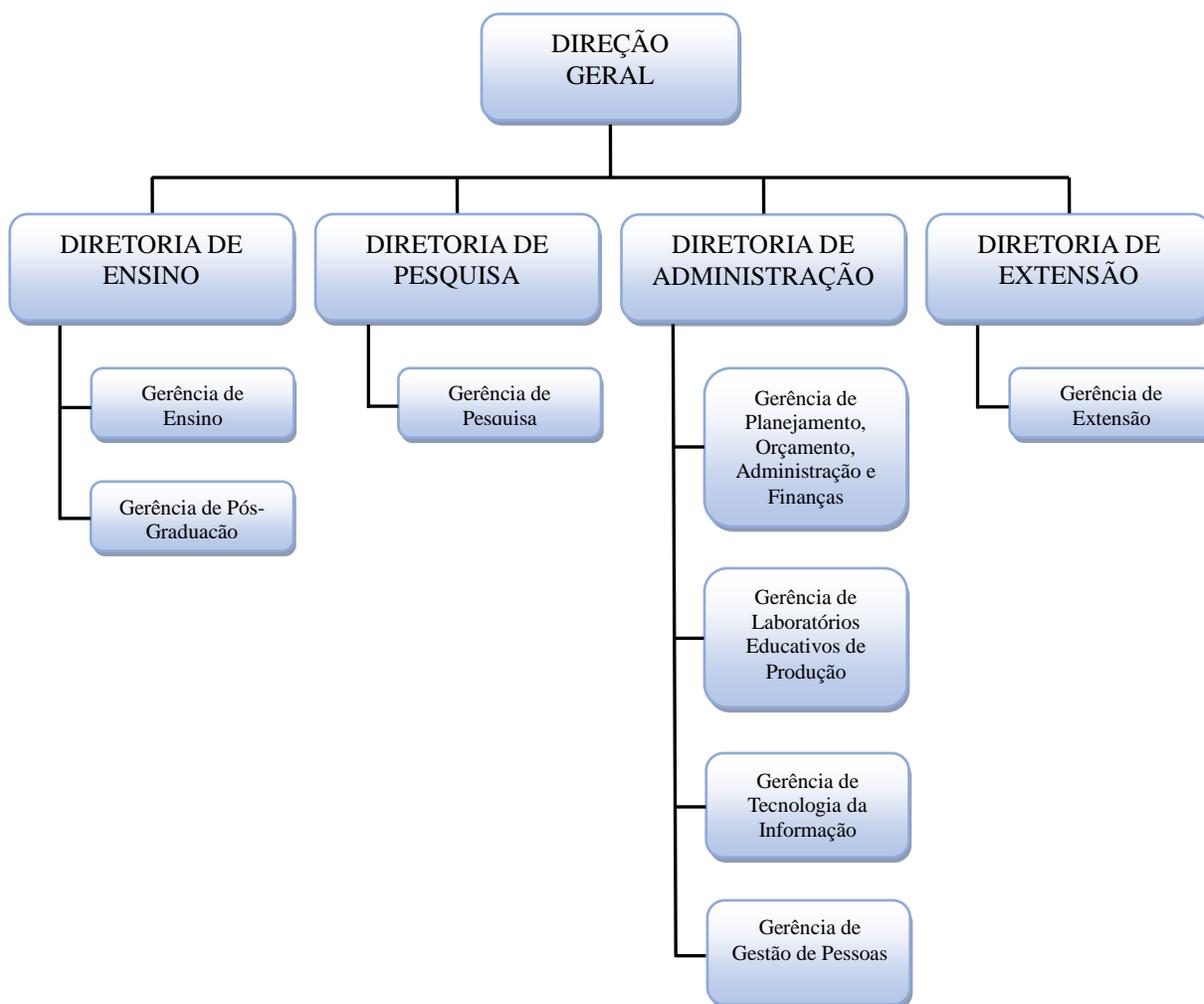
No que se refere a estrutura física, área total do Campus Urutaí corresponde a 512 hectares; destes, cerca de 50 hectares abrigam as instalações funcionais de trabalho cotidiano e

estão divididas em setores administrativos, salas de aula, laboratórios, setores de manutenção, salas de professores e núcleos de apoio pedagógico, alojamento estudantil, centro de eventos e setores de produção.

Quanto ao quadro organizacional, o campus Urutaí está dividido em 04 diretorias: Administrativa, Pesquisa, Extensão e Ensino. Possui cerca de 235 servidores, entre professores e técnicos administrativos.

A estrutura organizacional do campus é apresentada na figura 2 abaixo.

Figura 2: organograma do campus Urutaí



Fonte: elaboração do autor (2018)

O campus se apresenta em franca expansão, em virtude do aumento do número de cursos oferecidos e da consequente contratação de novos servidores, para fazer frente à crescente matrícula de alunos, criação de novos cursos presenciais e alojamentos para abrigar estudantes em regime de internato. Cabe notar que os aspectos aqui apresentados contribuem para gerar demandas específicas nos processos de comunicação interna.

É nesse ambiente que se insere a proposta de pesquisa, com foco nos públicos categorizados em dois seguimentos: servidores docentes e administrativos. A escolha desta divisão se justifica pelas diversas atividades deste público, bem como pelas especificidades em relação às ferramentas de comunicação que atendem às necessidades destes públicos analisados.

A ampla variedade de informações e a necessidade de alcançar com eficiência e eficácia o público-alvo constituem um cenário propício para esta investigação frente aos questionamentos dos gestores em relação à eficácia dos processos de comunicação deste Campus, coloca-se como objetivo deste estudo buscar identificar as falhas destes processos, ao mesmo tempo em que são propostas soluções aplicadas, com foco na comunicação interna que permeia as relações entre alunos, professores, técnicos administrativos do Campus Urutaí. Entre tantos desafios, as organizações necessitam de adaptar-se às mudanças impostas pelas tendências de mercado e tornarem-se mais ágeis e dinâmicas. As organizações – sejam elas privadas ou públicas – necessitam desenvolver suas atividades, e para tanto elas precisam adotar um *modus operandi* que atenda às suas especificidades.

Vale lembrar a importância da conscientização dos efeitos positivos da comunicação institucional frente às atividades acadêmicas das instituições de ensino, pesquisa e extensão, pois aliar a informação de qualidade ao contexto organizacional propicia a sustentabilidade e a perenidade da instituição (ARGENTI, 2006).

### **1.3 Objetivos**

Objetivo geral: O estudo busca verificar a eficácia do processo de comunicação interna no Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí, 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.

Objetivos específicos:

- Identificar os atores do processo de comunicação interna;- Caracterizar os canais de comunicação interna da instituição;
- Evidenciar as principais dificuldades no processo de comunicação;

#### **1.4 Justificativa**

É relevante notar que o estudo dos processos de comunicação interna no contexto das instituições públicas de ensino apresenta importantes desafios de ordem profissional e acadêmica.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação se estende às ações tomadas pelas organizações para reforçar sua imagem junto aos *stakeholders* (ou seja, ao seu público de interesse). No caso em pauta, a comunicação diz respeito aos alunos, professores, técnicos administrativos e terceirizados, entre outros. Note-se que, 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. Neste círculo virtuoso, o colaborador se manifesta de forma enfática, ao transmitir os ideais da organização ao público externo. A proposta de realização da presente pesquisa emerge da necessidade de melhor compreender o processo de comunicação interna nas instituições de ensino públicas. Embora, identificou-se poucos trabalhos científicos voltados ao diagnóstico do fenômeno estudado, isso não representa perda de relevância acadêmica ao estudo aqui proposto. Ao contrário, a pesquisa em comunicação contribui para a eficácia do processo e fortalece o desenvolvimento interno da instituição pesquisada.

Do ponto de vista metodológico, a relevância se dá frente ao fato de se realizar uma coleta de dados para descrever, analisar e interpretar a pergunta norteadora de pesquisa, qual seja: identificar as características e as variáveis que se relacionam com a eficácia da comunicação interna da instituição estudada.

Para fazer frente a este objetivo de pesquisa, adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado da literatura. Tal instrumento foi testado com o intuito de fazer análises e apresentar resposta à pergunta de pesquisa:

Pode-se considerar que o processo de comunicação interna no âmbito do IF Goiano Campus Urutaí é eficaz?

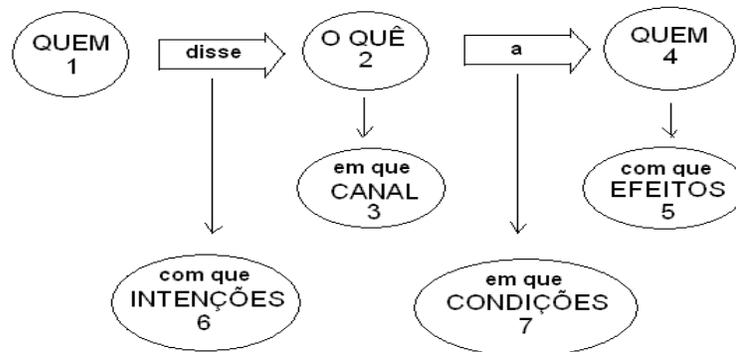
Além dos objetivos já elencados, vale notar que a pesquisa também proporciona um entendimento mais amplo dos processos internos e rotineiros das organizações, uma vez que, por meio do *feedback* ou retroalimentação, os gestores obtêm informações precisas que servem para apontar a eficácia ou ineficácia de suas ações. Desta maneira, torna-se evidente que a identificação das causas da ineficácia do processo de comunicação interna serve como um importante ponto de partida para desenvolver ações direcionadas aos públicos-alvo. Neste sentido, a pesquisa contribui para o aprimoramento e para a reflexão das ações de comunicação, em prol da melhoria dos processos institucionais. Ao longo dos últimos anos, o Campus Urutaí 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. Portanto, este estudo se reveste de grande importância, ao fomentar a política de comunicação do campus e viabilizar a tomada de decisão por parte dos seus gestores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente pesquisa 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 (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 3 – modelo de Leswell (1979)



Fonte: Sousa (2006)

O paradigma proposto por este autor explica a maneira simples de 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 Leswell 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 estimula o diálogo, que ajuda 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 mecanicista (organizações hierarquizadas, burocráticas e estáveis) e orgânico (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.

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

Na busca da superação de entraves patrimonialistas e as 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 construir e fortalecer os mecanismos de transparência e *accountability* e dos interesses da ação pública, 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 primeiro é, sem dúvida, o princípio de eficiência estabelecido na Constituição Federal:

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 dos quais não se restringem somente a informações econômicas ou financeiras.

O IF 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 PDI - IF 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 entanto, existem formas de identificar o desempenho de uma organização. Assim, faz-se necessária, sob a ótica da ciência da administração, a verificação dos tradicionais conceitos de

eficiência e eficácia e de um terceiro elemento aplicado especificamente no setor público, a efetividade.

### **2.1.1 Eficiência**

A definição de eficiência é estabelecida pela relação que há entre as entradas (inputs) de bens e serviços consumidos e as saídas (outputs) que são os resultados finais oriundos de um processo organizacional (PINTO e CORONEL, 2017). Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (Chiavenato, 1994, p. 70). A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis)

### **2.1.2 Eficácia**

A eficácia está ligada ao fim, objetivo ou solução referente a algo, sendo estritamente ligada ao resultado. Quando se utiliza instrumentos para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 1994)

### **2.1.3 Efetividade**

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em

que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Mais uma vez vale a pena recorrer a Torres. Para ele:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (Torres, 2004, p. 175).

Tanto eficácia quanto eficiência devem ser buscadas de forma conjunta, isso porque o alcance de ambas representa uma diferenciação e vantagem competitiva em qualquer processo, ação ou decisão. (PINTO e CORONEL, 2017)

## **2.2 Mas afinal: o que é comunicação?**

A raiz etimológica do termo se origina do latim *communis*, que significa: o que é comum, o que é compartilhado. A despeito 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 (KATZ; KAHN0, 1978).

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), Nasser e Figueiredo (1997), Bueno (2003), Kunsch (2014) e Heldler, (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.

### **2.3 Comunicação e Cultura**

Um dos aspectos mais relevantes dos estudos organizacionais é a cultura. Embora não se encontre um consenso em relação à sua definição conceitual, neste estudo será utilizada a conceituação mundialmente aceita de Hofstede et al. (1990), que postulam que a cultura sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo (LARENTES et al., 2018).

Estes autores consideram existir uma via de mão dupla entre a cultura e a comunicação organizacional, à luz do entendimento das relações entre as culturas nas diferentes unidades organizacionais. Neste sentido, Robbins (2005) aponta que a departamentalização da empresa reforça a emergência de subculturas, descritas como “silos” dentro da organização que recebem designações de departamentos e separações geográficas.

Para Heldler (2015):

A comunicação e a cultura estão diretamente ligadas por influências mútuas, uma vez que valores compartilhados modelam o comportamento das pessoas e definem os procedimentos adotados, os processos e fluxos de comunicação. Contribuem, ao mesmo tempo, com a gestão do conhecimento e propiciam a manutenção da identidade e dos padrões culturais presentes no meio organizacional (HELDLER, 2015, p 03)

A cultura implica uma coletividade. As organizações são entidades simbólicas, porque funcionam seguindo modelos implícitos na mente de seus membros (Hofstede, 2001) o que interferirá na satisfação dos envolvidos e, conseqüentemente, no desempenho da organização.

A cultura organizacional contribui com o desenvolvimento da influência recíproca entre cultura e comunicação organizacional e, também, para o entendimento da relação entre as culturas existentes nas diferentes unidades organizacionais. A departamentalização da estrutura reforça a existência de subculturas, descrita por Robbins (2005) como miniaturas dentro da organização, as quais, normalmente, são definidas por designações de departamentos e separações geográficas. (HELDLER, 2015, p. 05).

A partir do entendimento da importância da cultura organizacional e interferência nos atos comunicacionais, os objetivos específicos da pesquisa visaram identificar os atores do processo e mapear o fluxo de comunicação interna no Campus Urutaí;

## **2.4 Comunicação Organizacional**

Autores como 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.

### **2.4.1 Comunicação Institucional**

Esta forma de comunicação tem o intuito de melhorar a imagem da organização perante a sociedade e o público interno e externo, objetivando construir uma imagem e identidade institucional da organização.

Para Cunha (2015, p.71), a comunicação institucional está diretamente relacionada aos aspectos corporativos da organização, explicitando seu lado público, além de construir uma personalidade sólida, tendo como pressuposto a influência política e social no ambiente em que está inserida.

Neste contexto, esta forma de comunicação está direcionada para as ações de publicidade. A comunicação administrativa é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (KUNSCH, 2003), visando transmitir dados no âmbito administrativo para os setores nos quais estes dados se mostram pertinentes.

#### **2.4.2 Comunicação interna**

A comunicação interna está intrinsicamente 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.

A respeito da comunicação interna, Marchiori (2010, p. 155) comenta:

[...] podemos inferir que a comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas.

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. Para tanto, são empregadas ferramentas da comunicação institucional e de comunicação mercadológica (endomarketing).

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.

Ainda segundo este mesmo autor:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) 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. (KUNSCH, 2003, p. 149).

Nesta linha, Torquato (2015, p. 14) utiliza o termo comunicação organizacional: “trata-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalou para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial”.

## **2.5 Funções da Comunicação Organizacional**

Segundo Robbins, (2002), existem quatro tipos de funções organizacionais básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

### **2.5.1 Controle**

O controle age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários; quando eles são informados que devem (por exemplo, comunicar qualquer problema ao seu superior imediato, ou seguir à risca as instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação informal também controla o comportamento;

### **2.5.2 Motivação**

Esta é facilitada pelo esclarecimento sobre o que deve ser feito, pela avaliação do desempenho, e pela orientação sobre o que fazer para melhorá-lo. Estabelecer metas específicas, dar feedback do progresso e o reforço do comportamento desejável estimulam e demandam a comunicação;

### **2.5.3 Expressão emocional**

Decorre da integração do funcionário no grupo de trabalho, que vem a ser a sua fonte primária de interação social. A comunicação no contexto do grupo é um mecanismo fundamental para expressar descontentamentos, sentimentos da satisfação e necessidades sociais;

### **2.5.4 Informação**

Por fim, a informação é a principal função desempenhada pela comunicação. Ela pode ser percebida como um facilitador de tomada de decisões, ao informar o funcionários e a equipe da necessidade decisão, ao mesmo tempo em que se transmite dados para identificar e avaliar alternativas.

## **2.6 Níveis de comunicação**

Marchiori (2006) estabelece dois níveis de comunicação: tática e estratégica, que ele considera fundamentais para o entendimento da amplitude de conceito. A comunicação tática comunica os fatos ocorridos e tem função informativa e básica, segundo este autor, a comunicação estratégica é geradora de fatos e criadora de contextos, e sendo assim é relevante compreender esses conceitos, de forma a situar o modelo adotado na organização pesquisada, bem como para investigar seus reflexos no fluxo de comunicação.

## **2.7 Fluxos de comunicação**

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. Ela poderá, ainda, apresentar sentidos múltiplos. Desta forma, os fluxos de comunicação podem ocorrer de forma ascendente ou vertical, descendente, horizontal ou diagonal, conforme propõe Torquato (2004b, em MEDEIROS, 2006, p. 41). Para Medeiros (2006, p. 41) “os fluxos de informação no processo comunicativo são algo determinante que interferem diretamente no perfil e eficácia da comunicação organizacional”.

### **2.7.1 Fluxo descendente**

Segundo Kunsch (2003), a comunicação descendente ou vertical está ligada ao processo de informações da cúpula da organização para os subalternos, caracterizando-se como comunicação administrativa oficial. Em instituições hierarquizadas, burocráticas e com ambientes estáveis, há uma tendência de apresentar comunicação com fluxo predominantemente descendente (cabendo citar aqui instituições públicas, como o Instituto Federal Goiano). Tal fato se justifica frente a natureza do setor público, qual seja, preservar a burocracia como forma de gestão.

### **2.7.2 Fluxo ascendente**

O fluxo ascendente é o processo oposto: as informações são enviadas de baixo para cima, do baixo para o alto escalão, por meio de instrumentos preestabelecidos de comunicação formal (caixa de sugestões, reuniões com os superiores, ouvidoria, etc.). Segundo Baldissera (2000), este tipo de fluxo faz com que os dados recolhidos na base cheguem às instâncias superiores. Aqui, é comum haver apelos, reclamações e sugestões por parte dos funcionários e, de maneira geral, os superiores tomam conhecimento dos problemas corriqueiros da organização. Vale notar que este fluxo de comunicação também permeia a rede informal; se não utilizada da maneira adequada,

pode provocar ruídos de comunicação provocados por boatos – conhecida popularmente como “rádio corredor”.

### 2.7.3 Fluxo horizontal

Já o fluxo horizontal ocorre no mesmo nível, entre departamentos ou pessoas do mesmo nível hierárquico, constituindo importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informações (MEDEIROS, 2006, p. 42). A comunicação horizontal possibilita o entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional (TORQUATO, 2015).

### 2.7.4 Fluxo diagonal

Visa o fluxo de informação entre funcionários de diferentes setores ou departamentos em diferentes níveis de hierarquias.

Assim descreve Kunsch (2003, p. 86):

Por fim, o fluxo diagonal ou transversal em geral acontece com a troca de mensagens entre o superior e um subalterno de outro departamento ou setor. Ocorre mais em organizações menos burocráticas, flexíveis e com gestão participativa. Para Kunsch (2003, p. 86) Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir.

Diante da abordagem dos diversos fluxos de comunicação e de suas principais características (apresentados no Quadro 1), apresenta-se na discussão subsequente os canais de comunicação.

Quadro 1: fluxo de comunicação

	Descendente	Ascendente	Lateral	Diagonal
Movimento	De cima para baixo	De baixo para cima	Para os lados	Transversal
Característica	Formal	Formal/Informal	Formal/ Informal	Formal/Informal
Hierarquia	Superiores para subordinados	Subordinados para superiores	Mesma posição	Superior e Subordinado de Setores distintos

Positivo	Dividir informação	Planos de sugestões	Participação/Sistematização/ Uniformização	Rapidez/Abertura
Negativo	Reter informação	Boatos		Ruídos/Quebra da hierarquia

Fonte: elaboração do autor (2018)

## 2.8 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 (ascendente, descendente, horizontal e diagonal). No âmbito organizacional, a comunicação interna utiliza diversos canais que garantem a eficácia do processo (TORQUATO, 2004). Segundo esse autor, “a escolha do canal apropriado está associada ao porte da organização, à dimensão de suas unidades, aos tipos de público e periodicidade das mensagens”.

Contextualizando a questão do porte e a dimensão das unidades, nota-se que o Instituto Federal Goiano, em seu Manual de Comunicação, vem adotando os seguintes canais internos de comunicação a seguir:

### 2.8.1 Quadro de avisos / mural

Utilizados para informar sobre assuntos institucionais ou temas que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional. Neles são fixados cartazes, folders e documentos como ofícios-circulares e convites. Este tem por objetivo destacar questões de interesse da instituição e também valorizar quem trabalha nela, colaborando para a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da comunicação interna.

### 2.8.2 E-mail Institucional

Esse instrumento se caracteriza pela agilidade com que se pode disponibilizar a comunicação sobre um fato a todos simultaneamente. As orientações administrativas são

oferecidas para avisar a respeito dos prazos, procedimentos e oportunidades, contribuindo para o alinhamento institucional. Esta forma de comunicação é também utilizada para o envio de notas de falecimento, campanhas como doação de sangue e outros de interesse.

### **2.8.3 Sítio institucional**

Apesar do ser destinado ao público externo, ele é um instrumento muito utilizado internamente por se considerado de maior credibilidade entre os demais canais. É o canal de comunicação prioritário do IF Goiano Campus Urutaí; possibilita a articulação e interatividade entre os departamentos, além de ser a “porta” de entrada do Instituto, pois divulga não apenas suas ações, mas também apresenta a Instituição para o público externo. Cabe ressaltar a importância de se zelar por uma imagem positiva do IF Goiano Campus Urutaí, demonstrando o comprometimento e transparência com a comunidade civil e acadêmica, uma vez que se trata de uma instituição pública. Assim, no portal, preza-se pela organização e institucionalização das informações, evitando segregá-las por setores.

### **2.8.4 Banner SUAP**

Neste canal as informações de interesse exclusivo do servidor, como campanhas institucionais ou avisos, podem ficar disponíveis em banner situado no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), de modo que seja visualizado assim que fizer o login. Com o objetivo de comunicar, com agilidade as informações sobre ações realizadas no âmbito institucional, porém de interesse específico para servidores, o que contribui com a divulgação das ações de endomarketing, conjunto de ações de *marketing* voltada para o público.

### **2.8.5 Documentos oficiais**

Pode-se dizer que redação oficial é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações. Os documentos oficiais caracterizam-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade, (BRASIL, 2002). Nesta lista incluem portarias, memorandos, despachos e formulários próprios de uso interno, tais como pedido de férias, afastamentos, etc.

### **2.8.6 Redes sociais**

São canais de monitoramento diário, que atendem tanto o público interno quanto externo. Utilizam uma linguagem mais próxima do público e divulgam os acontecimentos do Campus de forma dinâmica. Entre este tipo de canal destacam-se os seguintes: facebook, instagram e youtube. Trata-se de um canal amplamente difundido e que completa a variedade de canais de comunicação interna utilizados no Campus Urutá.

### **2.8.7 Redes Formal e Informal**

A rede formal é oriunda dos canais de comunicação existentes no organograma da organização, geralmente a mais usada pela alta administração. As mensagens são transmitidas e recebidas nestes canais formalmente estabelecidos pela organização. Neste caso, utiliza-se a estrutura formal da organização, devidamente documentada e arquivada (como, por exemplo, ofícios, memorandos, portarias, etc.) Por seu turno, a comunicação informal surge de maneira espontânea sem seguir a estrutura desenhada no organograma. Ela ocorre fora dos canais formais estabelecidos, e se caracteriza por não conter informações oficiais – podendo gerar “boatos” (SHERMERHON, 1999, p.261) Para Medeiros (2006, p. 46), as estruturas organizacionais informais são grupos construídos, sobretudo, a partir das relações sociais e afetivas de seus membros. Neste contexto,

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementada, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intraorganizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis (KUNSCH, 2003, p. 82). De acordo com Kunsch (2003, p. 84), a rede formal e a rede informal têm igual valor, uma vez que a comunicação informal deve ser canalizada para o “lado construtivo” de modo a fomentar a organização com informações úteis no processo de tomada de decisão.

Por seu turno, Torquato (2015) avalia que a construção de um modelo sinérgico de comunicação depende do estudo das redes, que são fonte importante para a construção um modelo avançado de comunicação a serviço destas organizações. O autor considera que uma organização complexa é aquela que apresenta relações multi-departamentais, formalmente existentes no organograma da organização. Na sequência, serão discutidas as barreiras que podem interferir e comprometer a eficácia da comunicação.

## **2.9 Barreiras na Comunicação**

As barreiras, ruídos ou interferências são fatores inibidores da eficácia da comunicação, que descaracterizam a mensagem e comprometem o objetivo pretendido. Kunsch (2003, p. 74) categoriza as barreiras em quatro tipos: mecânica, fisiológica, semântica e psicológica. As barreiras mecânicas estariam relacionadas aos aparelhos de transmissão (como ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir seu fluxo). Já as barreiras fisiológicas podem ser por problemas de dicção ou de desarticulação de ideias do emissor da mensagem, quando a linguagem é oral. As barreiras semânticas ocorrem pelo uso inadequado da linguagem, quando o emissor não se expressa da forma que o receptor consiga entender a mensagem. Por fim, pode haver bloqueio na comunicação por fatores psicológicos a partir das crenças, atitudes, valores e cultura do receptor (KUNSCH, 2003).

No contexto da comunicação organizacional, Kunsch (2003) classifica as barreiras como pessoais, administrativas, excesso de informações e comunicações incompletas e parciais. As barreiras pessoais estão ligadas à personalidade do indivíduo que participa do processo

comunicativo, à luz de suas emoções, estado de espírito e habilidade de diálogo. Nota-se que o ponto de vista do indivíduo sobre um determinado assunto pode influenciá-lo na hora de transmitir ou interpretar a informação – produzindo, dessa forma, um pré-julgamento do assunto.

Por sua vez, as barreiras administrativas são resultantes da atuação da organização, bem como da maneira com que se processam as informações. Elas sofrem a influência de fatores como distância; grau de especialização das tarefas; relações de poder; e posse das informações.

Sobre a terceira barreira citada, Cunha (2015, p 74) esclarece:

Outro dificultador do processo de comunicação diz respeito ao excesso de informações repassadas, causando uma saturação do receptor pelo grande volume de mensagens advindas dos diversos meios e ferramentas disponíveis. Desse modo, deve-se selecionar as informações realmente importantes, estabelecendo níveis de prioridade, para que de fato seja assimiladas e compreendidas pelo destinatário.

Sobre o excesso de informação MARCHIORI ( 2010, p. 152):

(...) as pessoas sentem se abarrotadas com tanta informação, muitas das quais são irrelevantes e conflitantes, o que cria nelas cinismo ao invés de entusiasmo: é como se estivessem assistindo a um evento esportivo com o volume desligado.

Assim, é evidente que a sobrecarga de informações aliada a falta de prioridade constitui um dos fatores determinantes para prejudicar a eficiência e eficácia da comunicação.

Para finalizar o ciclo de quatro barreiras de ordem organizacional inclui nesta lista as comunicações incompletas e parciais que dificulta a fluidez plena da comunicação. Essas são provocadas por informações fragmentadas, distorcidas ou duvidosas (KUNSCH, 2003).

O Quadro 2 abaixo retrata os principais conceitos que subsidiaram a construção de cada um dos títulos, evidenciando as teorias dos principais autores que contribuíram para a elaboração deste trabalho. Este quadro-resumo tem como objetivo facilitar a exposição dos conceitos e abordagens para uma melhor compreensão sobre a comunicação interna.

Quadro 2 - Quadro resumo- Comunicação Interna

<b>Conceitos abordados</b>	<b>Breve descrição</b>	<b>Principais autores</b>
O que é comunicação?	O que é comum e compartilhado.	Kunsch, (2010); Marchiori, (2010); Torquato, (2015)
Comunicação e Cultura	Sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo.	Hofstede et al. (1990) Larentes et al., (2018) Robbins, (2005)

		Heldler, (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	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”	Bueno, (2003); Marchiori, (2010); Kunsch, (2003); Kunsch, (1997); Kunsch, (2010); Torquato, (2001); Torquato, (2015)
Funções da comunicação	Subdivide-se e quatro: controle, motivação, expressão emocional e informação.	Robbins, (2002),
Níveis de comunicação	Existem dois níveis: tática e estratégica.	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: elaborado pelo autor, 2019

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia refere-se ao conjunto de métodos e técnicas usadas em uma investigação (MICHEL, 2009). Dessa forma, este estudo optou pela abordagem de pesquisa quantitativa, do tipo *survey* ou levantamento pois buscou obter informações sobre a população pesquisada (como, por exemplo, quantos membros da organização possuem a mesma opinião sobre determinado assunto (ROESCH; BECKER; DE MELLO, 2006).

A pesquisa *survey* é um tipo de investigação quantitativa. Ela pode ser definida como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. O resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo.

Sobre a abordagem de pesquisa quantitativa Creswell (2007) esclarece:

Uma técnica quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas, uso de mensuração e observação e teste de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos). (CRESWELL, 2007, P. 35)

Quanto aos objetivos a pesquisa tem enfoque exploratório, que segundo GIL (2002) identifica e descreve as ações da população pesquisada. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A metodologia exploratória é definida por Gil (2002) como aquela que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores e envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Malhota (2010) corrobora: Como sugere o nome, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento e compreensão.

Assim, a abordagem metodológica buscou coletar dados quantitativos que contribuem para a melhor compreensão do problema de pesquisa (CRESWELL, 2007, P. 38).

Frente ao objetivo, considera-se que esta é uma pesquisa exploratória na medida em que tem como objetivo primordial a descrição das características da população pesquisada, ou ainda

para compreender o fenômeno estudado e as possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2007, p.42).

### 3.1 Procedimentos de amostragem

Este estudo optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência que segundo Malhota (2012) não utiliza elementos aleatórios, ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa foram selecionados porque eles estavam prontamente disponíveis, não porque foram selecionados por meio de um critério estatístico. Assim, de forma que não é possível estabelecer uma margem de erro. Entre os 203 servidores em exercício no Campus durante o período de aplicação do questionário 30% do total de 203 responderam o questionário *on line*.

A quantidade de respondentes se justifica pela complexidade e diversidade de público envolvido, tais como: departamentos, atividades desenvolvidas e nível de responsabilidade.

Tabela 1. Relação de servidores Docentes no Campus Urutaí

Em exercício	Em afastamento	Total Lotado
98	24	122

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas – Campus Urutaí/2018.

Tabela 2. Relação de servidores Técnicos Administrativos no Campus Urutaí

Técnicos Administrativos	Quantidade por Nível de Capacitação					Total lotado
	A	B	C	D	E	
Em exercício	03	06	26	48	12	105
Em afastamentos diversos	-	01	02	03	02	08
Total						113

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas – Campus Urutaí/2018.

As letras A, B, C, D e E referem-se ao nível de classificação. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade do servidor.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado composto de 16 questões sendo perguntas fechadas com múltiplas respostas. Tais questões apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 189).

Segundo Mattar (1994) são as seguintes vantagens de perguntas com múltiplas escolhas: facilidade de aplicação, facilidade ao responder e pouca possibilidade de erro.

Vale destacar que as questões foram elaboradas no intuito de alcançar o objetivo proposto no trabalho, qual seja: verificar a eficácia da comunicação interna do Campus Urutaí. Portanto buscou-se subdividir as questões por blocos de interesse, visando o melhor entendimento e alinhamento ao objetivo da pesquisa. Assim as questões em bloco ficaram definidas: (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*.

Para a elaboração das perguntas inicialmente foi realizado uma pesquisa documental em dissertações e artigos com o tema comunicação interna nas organizações. Dos trabalhos analisados extraiu-se questões cujo o conteúdo traduzisse, ao menos em parte, a problemática da comunicação interna nas organizações.

Dessa forma, após uma minuciosa análise e adaptação das questões, as perguntas foram incluídas ao questionário de forma que melhor representasse o cerne da pesquisa.

Assim serviu-se da literatura de Medeiros (2006) para obter respostas às questões sobre distribuição dos canais de comunicação, confiabilidade, fluxos de informações, percepção dos usuários e feedback dos respondentes.

Também utilizou-se da questão *Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no Campus Urutaí?*, proveniente da autora Faria (2015) da qual ressalta a seguinte abordagem para a aplicação da pergunta:

Na questão em que se perguntava: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? A pesquisa mostrou que a distância geográfica dos setores e destes com a sede administrativa dos próprios câmpus das cidades do interior e destes com a sede administrativa da reitoria, localizada em Goiânia, já é um impedimento para manter os servidores informados sobre o que eles sentem falta dentro das próprias unidades em que estão inseridos.

A questão supracitada foi utilizada para retratar o sentimento dos servidores do IF Goiano Campus Urutaí em relação a dispersão geográfica entre os departamentos e a dificuldade de acesso a informação nos setores mais afastados.

Após a elaboração das questões foi realizado um pre-teste a fim de verificar se haveria dúvidas em relação ao entendimento por parte dos respondentes. Assim, o questionário foi aplicado em 10 respondentes voluntários. Logo após a aplicação identificou-se que havia questões dúbias, mal posicionadas e repetidas que levaram os respondentes ao erro. Assim, foi necessário realizar duas correções primordiais: a primeira foi eliminar as perguntas que não estavam alinhadas com o objetivo da pesquisa e em segundo lugar corrigir as questões com dupla interpretação.

Optou-se por questionário mais resumido e com questões de múltipla alternativas, permitindo assim que o respondente tivesse mais oportunidade de expressar sua opinião.

Neste sentido, Marconi e Lakatos (2010, pág. 186) orientam:

O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações. Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondidos.

Acrescenta-se também que há um número maior de vantagens que desvantagens na aplicação do questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2010, pág. 184) apresenta as seguintes desvantagens:

- Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas;
- Impossibilidades de ajudar o respondente em questões mal compreendidas;
- Nem sempre é o escolhido que responde o questionário.

As desvantagens acima descritas foram facilmente resolvidas com pequenos ajustes, a saber: o público atingido tinha pelo menos Ensino Fundamental Completo; as questões foram avaliadas antes de ir para os respondentes.

O Questionário foi enviado de forma *on line* 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.

Foram aplicados 65 questionários, divididos em proporções iguais para as duas categorias de servidores pesquisados. Dessa forma a aplicação do questionário correspondeu a 32% do público da pesquisa.

### 3.3 Público

Para definição de público interno do IF Goiano Campus Urutaí (alvo e participante da pesquisa), tomou-se como a seguinte acepção: “pessoas ligadas a uma organização e com as quais ela se comunica no dia a dia de trabalho” (VECHI, 2010, p. 3).

Diante disto, entende-se que o público interno da instituição é representado por funcionários terceirizados, efetivos, temporários, substitutos e até mesmo os seus fornecedores. Mas por questões de delineamento do objeto de estudo, optou-se por definir o quadro de referência como sendo os servidores docentes ou técnicos administrativos, estando estes em cargo de chefia ou não, inclusive aqueles na condição de substitutos ou temporários.

Assim fica definido para fins deste estudo:

**Técnicos administrativos:** São servidores do quadro efetivo da instituição que possui atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas relativas ao nível de escolaridade do cargo exercido. Geralmente os técnicos administrativos ocupam as mais variadas funções dentro da instituição, podendo ser de nível fundamental, médio ou superior, mediante a aprovação em concurso público. Os técnicos administrativos atuam nas atividades técnicas e específicas de cada cargo concursado, como exemplo: engenheiro, odontólogo, bibliotecário, secretário, contatador, jornalista, arquivista, etc.

**Docentes:** São professores do quadro efetivo da instituição, substitutos ou temporários cuja atribuição seja ministrar aula aos discentes. Suas atividades são exercidas mediante a aprovação em concurso público de nível superior. Os docentes atuam ministrando aulas, elaborando projetos, acompanhando alunos nas atividades acadêmicas como visitas técnicas fora da instituição, etc.

Enfim, técnicos administrativos e docentes exercem atividades meio e fim respectivamente, harmoniosamente complementares.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados optou-se pela divisão por categorias ou blocos de interesse para que seja alcançado o objetivo desta pesquisa. As categorias foram extraídas dos objetivos específicos da pesquisa 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 da comunicação e (6) *feedback*.

##### 4.1 Perfil dos atores do processo comunicacional

O público alvo da pesquisa caracteriza-se conforme definido por Torquato (2015) como sendo uma comunidade mais crítica, qualificada e consciente de seus direitos.

De acordo com os dados pessoais fornecidos pelos respondentes do questionário, foram estudadas as variáveis: o sexo, a faixa etária, o nível de escolaridade, o tempo de trabalho no IF Goiano, a categoria funcional na qual os servidores pertencem.

No item referente ao sexo, exposto na tabela 4, observa-se uma predominância da presença masculina, representada por 58,5% dos respondentes.

Questão 1 - Sexo

Sexo	Resultados	Porcentagem
Masculino	38	58,5%
Feminino	27	41,5%

Total	65	100%
-------	----	------

Tabela 3 – Distribuição por sexo

## Questão 2 - Qual seu nível de escolaridade?

Escolaridade	Resultados	Porcentagem
Ensino Médio	0	0,0%
Superior	1	1,5%
Especialização	22	33,8%
Mestrado	22	33,8%
Doutorado	20	30,8%
Total	65	100%

Tabela 4 – Distribuição escolaridade

No item referente a escolaridade, o estudo pode comprovar o quanto instruído é a população pesquisada. O nível de escolaridade considerado alto, mesmo para uma instituição de ensino médio, técnico e superior, com presença de mais de 30% de doutores. Já com escolaridade de nível médio, não houve resultados. Essa situação ocorre porque parte dos respondentes ingressaram na Instituição com nível médio e em seguida realizaram cursos de pós-graduação *strictu senso* e/ou *lato senso*.

## Questão 3 - Qual sua faixa etária?

Escolaridade	Resultados	Porcentagem
18 a 25 anos	0	0,0%
26 a 35 anos	32	49,2%
36 a 45 anos	23	35,4%

Acima de 45 anos	10	15,4%
Total	65	100%

Tabela 5 – Distribuição por faixa etária

Ao analisar os dados pessoas 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 jovens ou recém-formados.

#### Questão 4 - Você faz parte de qual categoria funcional?

Categoria	Resultados	Porcentagem
Docente	26	40,6%
Técnico Administrativo	38	59,4%
Total	64	100%

Tabela 6 – Distribuição por categoria

Na questão acima a coleta de dados foi realizada considerando 203 servidores ativos no momento da distribuição dos questionários. Desse número soma-se 98 docentes e 105 técnicos administrativos.

Embora a instituição tenha um número maior de docentes ( 122) em relação aos técnicos administrativos (113) é importante demonstrar que há uma quantidade de afastamento funcional considerável entre os docentes. Esses afastamentos ocorre pelos seguintes motivos: qualificação profissional, cooperação técnica em outro órgão e motivos de saúde.

#### Questão 5 - Qual seu tempo de trabalho na instituição?

Tempo	Resultados	Porcentagem
0 a 5 anos	23	35,4%
6 a 10 anos	23	35,4%
11 a 15 anos	13	20%

16 a 20 anos	1	1,5%
Mais de 20 anos	5	7,7%
Total	65	100%

Tabela 7 – Tempo de trabalho

Na questão 5, o tempo de trabalho especificamente no item 01 abrange servidores em estágio probatório (03 primeiros anos de ingresso no serviço público federal). Esses somam 35,4%. Os demais contam com a garantia institucional da estabilidade no emprego. Tal condição permite mais autonomia na tomada de decisão e expressão de opiniões dentro e fora da instituição.

## 4.2 Avaliação do processo de comunicação

Entender o processo de comunicação interna em uma instituição pública exige atenção à estrutura administrativa e suas especificações. Para compreender a processo comunicativo no âmbito do Campus Urutaí, buscou-se informações relacionadas a importância atribuída a comunicação, ao nível de informação para a execução das atividades rotineiras e, evidentemente, as falhas no processo. Fazem parte desta análise as questões 10,11 e 14.

### 4.2.1 Importância da comunicação para o 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. Nesta mesma linha de raciocínio (Silva e Cruz, 2014) corrobora:

... a comunicação interna deveria ser considerada ainda mais importante, já que os empregados são 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.

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.

Retornando ao referencial teórico desta pesquisa 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.

Questão 10 - Você considera que a comunicação interna influencia no desempenho das suas atividades?

Importância	Resultados	Porcentagem
Às vezes	5	7,7%
Raramente	4	6,2%
Frequentemente	32	49,2%
Sempre	22	33,8%
Não sei opinar	2	3,1%
Total	65	100%

Tabela 8 – Importância da comunicação

Cerca de 83% (somados resultados do item *frequentemente e sempre*) 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% (somados os itens *Às vezes e Raramente*) 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.

#### 4.2.2 Nível de informação

Questão 11 – Em que medida você tem as informações necessárias para a execução de suas atividades?

Nível de informação	Resultados	Porcentagem
Não tenho as informações que preciso	1	1,5%
Tenho as informações adequadas	36	55,4%
As informações que tenho são insuficientes	27	41,5%
Nunca tenho as informações adequadas	0	0%
Não sei opinar	1	1,5%
Total	65	100%

Tabela 9 – Nível de informação

Questionados em que medida os servidores tem as informações necessárias para a execução do seu trabalho no IF Goiano Campus Urutaí 55,4% responderam que tem 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.

Neste sentido, pode-se considerar que não houve eficácia. 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).

É de suma importância aperfeiçoar processos a fim de se obter melhores desempenhos e resultados ( PINTO, CORONEL, 2019).

### 4.2.3 Falhas na comunicação

Para Kunsch (2003, p. 74) 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, p. 74)

Para haver o ciclo completo conforme apontado por Lasswell (1949), citado por 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.

Questão 14 – Em relação as falhas na comunicação você considera que:

Falhas na comunicação	Resultados	Porcentagem
Nunca acontece	0	0,0%
Acontece poucas vezes	27	41,5%
Acontecem com frequência	32	49,2%
Sempre acontecem	6	9,2%
Total	65	100%

Tabela 10 – Falhas na comunicação

Perguntados sobre as falhas na comunicação do IF Goiano Campus Urutaí, 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 Torquato (2004) as distorções e falhas mais comuns no sistema de comunicação tem 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.

### 4.3 Uso dos canais de comunicação

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*. Mais antes é necessário estudar quais são os canais de maior e de menor utilização.

#### 4.3.1 Canais prioritários

Questão 6 – Qual o principal canal de comunicação você utiliza para RECEBER informações?

Canais usados para receber	Resultados	Porcentagem
E-mail	54	83,1%
Telefone	6	9,2%
Redes Sociais	3	4,6%
Conversa entre amigos	0	0,0%
Site	2	3,1%
Total	65	100%

Tabela 11 Canais usados para receber

Questão 8 – Qual o principal canal de comunicação você utiliza para TRANSMITIR informações?

Canais usados para transmitir	Resultados	Porcentagem
E-mail	40	62,5%
Telefone	9	14 %
Redes Sociais	7	10,9%
Conversa entre amigos	7	10,9%
Site	1	1,6%
Total	64	100%

Tabela 12 Canais usados para transmitir

Com relação aos canais de comunicação utilizados para receber informações os servidores do IF Goiano Campus Urutaí indicam com 83,1% a preferência pelo uso do e-mail institucional conforme tabela 12. 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.

Quando o assunto é transmitir informações o e-mail continua sendo prioritário, porém com um percentual menor em relação ao canal de transmitir informações. Assim, 62,5% dos respondentes utilizam o e-mail para transmitir mensagens.

#### 4.3.2 Confiabilidade das informações

Questão 13- Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de:

Confiabilidade	Resultados	Porcentagem
----------------	------------	-------------

Conversa informal com colegas	0	0,0%
Conversa informal com chefes ou coordenadores	6	9,4 %
Documentos oficiais (memorandos, etc)	48	75%
Rede sociais, e-mail e site	3	4,7%
Reuniões formais	7	10,9%
Total	65	100%

Tabela 13 Confiabilidade das informações

Questionados 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.

Ao analisar a tabela acima é possível inferir que o índice de confiança tem um grau maior nas informações por escrito, em que torna-se possível aos usuários consultar e recorrer a fonte geradora da informação para constatar a veracidade. Acrescenta-se que trata-se um público crítico e qualificado conforme descrito no subtítulo “4.1 Perfil dos atores do processo comunicacional” da página número 46 desta pesquisa.

#### **4.4 Fluxo da comunicação interna**

Sobre o fluxo de comunicação, pode-se afirmar que é a direção para onde a comunicação caminha. O controle adequado deste caminho pode representar o alcance ou distanciamento da eficácia. Pois assim orienta Medeiros (2006, p. 41): os fluxos de informação no processo

comunicativo são algo determinante que interferem diretamente na eficácia da comunicação organizacional.

#### 4.1 Informações negativas

Questão 15 – Quando você acha que algo está errado no Campus com quem você conversa sobre o assunto?

Quando algo está errado	Resultados	Porcentagem
Falo para o(a) chefe ou coordenador (a)	46	70,5%
Falo para qualquer superior	2	3,17 %
Falo para os(as) colegas	13	20%
Não falo para ninguém	2	3,1%
Não sei a quem recorrer	2	3,1%
Total	65	100%

Tabela 14 - Quando algo está errado

Ao constatar que algo não ocorreu como previsto, de forma errada ou em desacordo com os procedimentos padrão 70,5% 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, departamentadas e com quadro de funcionários elevados é comum o fluxo de comunicação ser predominantemente ascendente e descendente, mantendo uma relação bi-lateral 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) define: a comunicação horizontal possibilita o entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional.

A questão 15 teve como objetivo analisar o fluxo comunicativo ascendente. Na próxima questão (12) foi analisado o fluxo descendente, ou seja, dos chefes aos subordinados.

#### 4.4.2 – Comunicação com os Superiores

Questão 12 - Como as informações mais importantes chegam até você?

Informações importantes	Resultados	Porcentagem
Em reuniões com os chefes ou coordenadores	17	26,2%
Em reuniões informais com colegas	7	10,8 %
Em documentos oficiais (comunicados, memorandos, etc)	24	36,9%
Nas redes sociais, e-mail e site	16	24,6%
Não chegam	1	1,5%
Total	65	100%

Tabela 15 – Informações importantes

Na tabela acima analisou-se o fluxo de informação descendente. Para Torquato (2004) 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.

#### 4.5 Perspectivas dos Servidores em Relação a Comunicação Interna

Questão – 9 Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus?

Sente-se informado	Resultados	Porcentagem
--------------------	------------	-------------

Às vezes	18	27,7%
Raramente	16	24,6%
Frequentemente	28	43,1%
Sempre	3	4,6%
Total	65	100%

Tabela 16 – Sente-se informado

Questão – 7 Você compreende a comunicação que recebe?

Compreende a comunicação	Resultados	Porcentagem
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Frequentemente	40	61,5%
Sempre	25	38,5%
Total	65	100%

Tabela 17 – Compreende a comunicação

As duas questões conjuntas ( 7 e 9), possibilitaram examinar como as perspectivas do servidores do Campus Urutaí e se as ferramentas de comunicação utilizadas estão cumprindo o seu papel.

Na questão 7, 40% dos respondentes afirmaram compreender *frequentemente* as comunicações internas e 43,1% sente-se *frequentemente* informados. As duas questões tem 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.

#### 4.6 *Feedback* da comunicação

Questão – 16 O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus Urutaí?

Barreira na comunicação	Resultados	Porcentagem
Centralização de tarefas	8	12,5%
Falta de integração entre servidores	27	42,2%
Falta de colaboração e apoio dos gestores	5	7,8%
Falta de engajamento por parte dos envolvidos no processo	17	26,6%
Outros	7	11%
Total	64	100%

Tabela 18 – Barreiras na comunicação

Diante do quadro acima 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.

No processo de *feedback* o emissor torna-se receptor e vice-versa, sujeitos 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

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises efetuadas emergiram das resultado da respostas dos participantes ao questionário aplicado.

As respostas dos participantes foram demonstradas em forma de tabela com a finalidade de expor melhor as categorias pesquisadas. Com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos nesta investigação, as categorias foram subdivididas em: (1) Perfil dos atores do processo, (2) Avaliação do processo de comunicação, (3) Uso dos canais de comunicação, (4) Fluxo de comunicação (5) Percepção da comunicação (6) *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 pelo Campus Urutaí. 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 detrimento de falta de interação entre os servidores. Assim, optou-se por demonstrar o perfil dos respondentes.

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 representa entre outros fatores, uma dificuldade para o desempenho das atividades.

Nessa perspectiva, a indicação de falhas por parte dos servidores remete a 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 de comunicação, tanto para recebê-la quanto transmiti-la. 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 do Campus Urutaí, devido sua facilidade de uso, ter capacidade de guardar a informação e pode ser acessado 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 que se as informações transitam de modo que obedece 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 que 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 representa um ganho para a organização, somada as diversas contribuições fornecidas pelos seus funcionários através da percepção. Um administrador deve estar atento á 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 nas questão 16 a fim de verificar a eficácia da comunicação.

Nos resultados obtidos ficou evidente a falta de integração entre servidores técnicos administrativos e docentes. Talvez por falta de uma política que estimule o convívio das categorias em ações conjuntas ou até mesmo pela natureza das atividades exercidas por cada categoria.

Portanto, por meio da análise dos resultados dos dados, a conclusão do estudo sobre a eficácia do processo de comunicação é que há necessidade de avaliação do processo de comunicação, pois assim é possível criar um caminho adequado para alcançar a eficiência, eficácia e efetividade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os objetivos de identificar os atores do processo e evidenciar as principais dificuldades no processo de comunicação interna conclui-se que este estudo alcançou seu objetivo.

Por meio de uma investigação exploratória, levantamento de dados tipo *survey* (questionário aplicado) e com a análise documental conforme previsto na metodologia foi possível aproximar, verificar e compreender o objeto estudado.

Ao concluir, primeiramente é necessário atentar para o que é recomendado no Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano:

A implantação da estratégia exige que os servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar tal conexão, o IF Goiano deve dispor de processo de comunicação eficaz que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão e o alcance da visão do futuro. (PDI, p. 19)

Isso corrobora para que a comunicação tenha um papel estratégico nas organizações, como ferramenta de gestão e fortalecimento das relações com público interno e externo, mas quando verifica-se os resultados obtidos nesta pesquisa não se observa tal estratégia. Ou seja, 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 a 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.

É importante esclarecer que este estudo é uma pesquisa de caracter exploratório e não encerra-se em si mesmo, mas abre uma desafiante oportunidade de fazer novas descobertas do assunto abordado.

Faz-se pertinente observar que, diante do que foi pesquisado há muito a ser estudado quando o objeto em foco é o processo de comunicação interna.

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

## 7. REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação.** Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 4 edição, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- BRASIL, **Manual de Redação da Presidência da República**—Brasília, 2002.
- BRASIL. Decreto Lei nº 13.197 de 25 de setembro de 1918.
- 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
- CUNHA, Aliny Karla da. Assessoria de comunicação como estratégia organizacional nas instituições públicas: um diagnóstico da comunicação no Instituto federal goiano – Campus Ceres. 2015. Dissertação de Mestrado. Unialfa.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DICKER, Leonardo. **Percepção de valor em sistemas de informação orientado para o pequeno e médio varejo brasileiro.** 2009. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC.
- DO BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** 2010.
- FARIA, Cláudia Sousa Oriente de. **A comunicação no contexto da mudança cultural: Um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.** 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás.
- FARIA, Cláudia Sousa Oriente de (org.) et al. **Manual de publicação e divulgação do Instituto Federal Goiano.** Goiânia, IF Goiano, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007)

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

HOFSTEDE, Geert et al. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, nº 2 (Jun., 1990).

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.

ISSA, Sílvia Aparecida Caixeta. **A escola agrícola de Urutaí (1953-1963): singularidades da cultura escolar agrícola**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica: Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LARENTES, Fabiano et al. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva Inter organizacional. **Revista brasileira de gestão de negócios**. V. 20, São Paulo, 2018

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados**. In: MARCHIORI, Marlene (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade.** Intercom Sul, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010

MALHOTRA, Naresh. **PESQUISA DE MARKETING.** Foco na decisão. Pearson, 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.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

OLIVEIRA, Ricardo Borges, Comunicação organizacional integrada na universidade de Brasília: um estudo de caso. 2015. Dissertação de Mestrado. Unb.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. Revista Unemat de Contabilidade, 2017 v. 6 n. 11.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo, editora Atlas, 2000.

SCHRAMM, Wilbur Lang (Ed.). **Mass Communications: a book of readings selected and ed. for the Institute of communications research in the Univ. of Illinois.** University of Illinois Press, 1949.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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 INS 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.

\_\_\_\_\_. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comunicações nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

VECCHI, Cristine Gleria. IN: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 32, Porto Alegre, 2010, p. 2-4

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Algés, Portugal: Difel, 2010.

## 8. APÊNDICE “A” – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do estudo:** A eficácia da comunicação interna do IF Goiano – Campus Urutaí

**Pesquisador responsável:** Daniel de Jesus Marçal

**Instituição:** UNIALFA ( Universidade Alves Faria)

**Contato:** (64) 9-92638979 e-mail: daniel.marcal@ifgoiano.edu.br

**Local da coleta de dados:** Instituto Federal Goiano – Campus Urutaí

Prezado(a):

O questionário em questão visa identificar a eficácia do processo de comunicação interna no Campus Urutaí e ainda colaborar para que a instituição tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação. Assim, solicitamos que responda todas as questões refletindo o que de fato acontece no Campus. A sua participação consiste em responder 16 questões, sendo que o tempo de aplicação e resposta poderá variar de 10 a 20 minutos. A sua contribuição é de fundamental importância porque poderá contribuir com indicadores que orientarão o Instituto a adequar sua comunicação a seus objetivos e políticas. Durante o procedimento, você poderá se recusar a responder qualquer pergunta que, por ventura, possa lhe causar algum constrangimento. Sua participação como voluntário(a) não auferirá nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza, no entanto contribuirá efetivamente para a dissertação de mestrado que estamos empreendendo no programa de pós-graduação da Unialfa (mestrado em Administração). Também não se prevê risco à sua saúde física ou psicológica. Serão garantidos o sigilo e

privacidade, sendo reservado ao participante o direito de não se identificar ou informar dados que possam comprometê-lo.

Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes nem suas iniciais. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma, basta somente não responder ao questionário.

Atenciosamente,

Daniel de Jesus Marçal

## 9. APÊNDICE “B” - QUESTIONÁRIO

Questionário: Eficácia da Comunicação Interna no IF Goiano Campus Urutaí		
Nº	QUESTÃO	ALTERNATIVA
1	Sexo	1 Masculino
		2 Feminino
2	Qual seu nível de escolaridade?	1 Ensino Médio
		2 Superior
		3 Especialização
		4 Mestrado
		5 Doutorado
3	Qual sua faixa etária?	1 18 a 25 anos
		2 26 a 35 anos
		3 36 a 45 anos
		4 acima de 45 anos
4	Você faz parte de qual categoria funcional?	1 Docente
		2 Técnico Administrativo
5	Qual seu tempo de trabalho na instituição?	1 de 0 a 5 anos
		2 de 6 a 10 anos
		4 de 11 a 15 anos
		5 de 16 a 20 anos
		6 mais de 20 anos
6	Qual o principal canal de comunicação você utiliza para RECEBER informação?	1 E mail
		2 Telefone
		3 Redes Sociais
		4 Conversa entre amigos
7	Você compreende a comunicação que recebe?	1 Nunca
		2 Raramente
		3 Frequentemente
		4 Sempre
8	Qual o principal canal de comunicação você utiliza para TRANSMITIR informação?	1 E mail
		2 Telefone
		3 Redes Sociais
		4 Conversa entre amigos
9	Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no	1 Às vezes
		2 Raramente

	dia a dia do Campus?	3	Frequentemente
		4	Sempre

10	Você considera que a comunicação interna influencia no desempenho das suas atividades?	1	Às vezes
		2	Raramente
		3	Frequentemente
		4	Sempre
		5	Não sei opinar
11	Em que medida você tem as informações necessárias para a execução de suas atividades?	1	Não tenho as informações de que preciso
		2	Tenho as informações adequadas
		3	As informações que tenho são insuficientes
		4	Nunca tenho as informações adequadas
		5	Não sei opinar
12	Como as informações mais importantes chegam até você?	1	Em reuniões com os chefes ou coordenadores
		2	Em reuniões informais com colegas
		3	Em documentos oficiais ( comunicados, memorandos, etc)
		4	Nas redes sociais, e-mail e site
		5	Não chegam
13	Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de:	1	Conversa informais com colegas
		2	Conversa informais com chefes ou coordenadores
		3	Documentos oficiais (ofícios, memorandos)
		4	Redes sociais, e-mail e site
		5	Reuniões formais
14	Em relação as falhas na comunicação você considera que:	1	Nunca acontece
		2	Acontece raramente

		3	Acontece com frequência
		4	Sempre acontecem

15	Quando você acha que algo está errado no Campus com quem você conversa sobre o assunto?	1	Falo para o(a) chefe ou coordenador(a)
		2	Falo para qualquer superior
		3	Falo para os(as) colegas
		4	Não falo para ninguém
		5	Não sei a quem recorrer
16	O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus Urutaí?	1	Centralização de tarefas
		2	Falta de integração entre os servidores
		3	Falta de colaboração e apoio dos gestores
		4	Falta de engajamento por parte dos envolvidos no processo
		5	Outros

Versão digital em:

<https://docs.google.com/forms/d/1nhPpzRNhV457ZfTS6UoOJ4L7iX9ecoDg0LHGzMtJxzU/edit>