



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

MARIA ESTER SAMPAIO DE ALMEIDA

**UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER AS RELAÇÕES DENTRO DE
UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**

FORTALEZA

2023

MARIA ESTER SAMPAIO DE ALMEIDA

UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO
ESTRATÉGICO PARA FORTALECER AS RELAÇÕES DENTRO DE UMA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de graduado em Biblioteconomia.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aurea Montenegro Albuquerque Guerra.

FORTALEZA

2023

MARIA ESTER SAMPAIO DE ALMEIDA

UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA
COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER AS RELAÇÕES
DENTRO DE UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de graduado em Biblioteconomia.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Odete Máyra Mesquita Sales (Membro)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Esp. Ítalo Teixeira Chaves (Membro)
Universidade da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa (Suplente)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a minha mãe e irmã,
que me apoiaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por sempre me abençoar, me dar forças para sempre seguir em frente e coragem para continuar.

A minha mãe, Nelda Sampaio, que sempre lutou para que eu pudesse me dedicar aos estudos, por sempre segurar minha mão nos momentos em que mais precisei. Sem você nada disso seria possível.

Agradeço também a minha irmã, Alexandra Sampaio, que está ao meu lado em todos os momentos, sempre me incentivando, apoiando e sendo um exemplo nos estudos. Você me orgulha todos os dias.

Quero agradecer a minha professora orientadora Dra. Maria Aurea Montenegro Albuquerque Guerra por todo apoio e paciência dedicado ao meu projeto de pesquisa. Obrigada por todo suporte e empenho, foi de extrema importância para que eu conseguisse.

Sou grata a todo o corpo docente do curso que contribuíram para a minha formação acadêmica.

A todos os integrantes da banca examinadora que aceitaram participar desse momento, Prof.^a Dra. Odete Máyra Mesquita Sales, Esp. Ítalo Teixeira Chaves e Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa. Obrigada pela confiança.

A minha amiga e bibliotecária, Ma. Denyse Maria Borges Paes, por todos os ensinamentos como professora e como minha gestora no estágio, gratidão por ter encontrado você e por aprender todos os dias a ser uma profissional e um ser humano incrível.

As minhas amigas que encontrei no curso e que levo para a vida, Bruna Praxedes e Lays Sudário, vocês foram essenciais durante a minha graduação. Agradeço por todo o apoio e risadas, tudo ficou mais leve e divertido com vocês.

Agradeço também ao meu namorado, Cayke Gomes, que me incentiva, apoia e me compreende. Gratidão por sempre me lembrar que sou capaz.

A todos os meus familiares e minhas amigas. Em especial minha amiga Livia Carioca e Thalya Cavalcante, por estarem comigo em todos os momentos. Quero agradecer o apoio, força e amizade.

RESUMO

A comunicação é algo fundamental para o funcionamento de uma sociedade em vários aspectos, e não seria diferente nas organizações. Dessa forma, no decorrer do tempo verificou-se a necessidade de que as organizações tivessem uma comunicação efetiva para que os colaboradores pudessem assim obter bons resultados. Com isso, a Comunicação Interna teve um papel fundamental para a eficiência e eficácia na transmissão de informação, principalmente com a explosão informacional. Partindo desse princípio, o objetivo do trabalho foi aprofundar os estudos sobre comunicação organizacional; discorrer sobre questões relevantes que permeiam o debate sobre a comunicação interna e verificar o uso da comunicação interna como elemento estratégico para fortalecer relações nas Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal do Ceará (UFC). Na metodologia, foi utilizado um estudo de caso, para a pesquisa qualitativa e exploratória. Além disso, foi aplicado um questionário aos bibliotecários que atuam na Biblioteca Central do Campus do Pici (BCCP) para analisar a Comunicação Organizacional e Interna. Como resultado verificou-se que para o funcionamento eficaz da Comunicação Interna como um elemento estratégico, é necessário que os profissionais tenham acesso a canais de comunicação que possibilitem a disseminação de mensagens, de forma a facilitar essa comunicação. Assim, com os resultados obtidos o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que se conclui que a Comunicação Interna é utilizada na biblioteca, porém ainda há elementos a serem aperfeiçoados.

Palavras-chave: Biblioteca Universitária; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

ABSTRACT

Communication is fundamental for the functioning of a society in several aspects, and it would not be different in organizations. In this way, over time, there was a need for organizations to have effective communication so that employees could thus obtain good results. With that, Internal Communication played a fundamental role for the efficiency and effectiveness in the transmission of information, mainly with the informational explosion. Based on this principle, the objective of the work was to deepen studies on organizational communication; discuss relevant issues that permeate the debate on internal communication and verify the use of internal communication as a strategic element to strengthen relationships in the University Libraries of the Federal University of Ceará (UFC). In the methodology, a case study was used for qualitative and exploratory research. In addition, a questionnaire was applied to librarians who work at the Central Library of Campus do Pici (BCCP) to analyze Organizational and Internal Communication. As a result, it was found that for the effective functioning of Internal Communication as a strategic element, it is necessary for professionals to have access to communication channels that allow the dissemination of messages, in order to facilitate this communication. Thus, with the results obtained, the objective of the research was achieved, since it is concluded that Internal Communication is used in the library, but there are still elements to be improved.

Keywords: University Libraries; Organizational Communication; Internal communication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição do acervo e serviços e produtos da BCCP.....	38
Quadro 2 – Síntese das categorias e unidades de análise correspondente à resposta dos colaboradores.....	41
Quadro 3 - Tempo de atuação na biblioteca.	41
Quadro 4 - Ano de formação.	42
Quadro 5 - Comunicação na eficiência/eficácia da biblioteca.	50
Quadro 6 - Sugestões para melhorias na comunicação interna.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comunicação interna na Biblioteca.	42
Gráfico 2 - Frequência de informações.	43
Gráfico 3 - Informações necessárias.	44
Gráfico 4 - Canal de comunicação da biblioteca.	45
Gráfico 5 - Informações transmitidas.	46
Gráfico 6 - Comunicação nos setores da Biblioteca.	47
Gráfico 7 - Prejuízos pela falta de comunicação.	48
Gráfico 8 - As sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações quando feitas.	49
Gráfico 9 - Os canais utilizados para se comunicar internamente.	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.1 Comunicação interna	21
3 ESTRATÉGIAS: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES	25
3.1 Comunicação estratégica	26
4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SEU PROCESSO COMUNICACIONAL	30
4.1 Comunicação interna nas bibliotecas universitárias	32
5 METODOLOGIA	36
5.1 Tipo de pesquisa	36
5.2.1 A Biblioteca Central do Campus do Pici (BCCP).....	37
5.3 Coleta de dados.....	38
6 ANÁLISE DE DADOS	41
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	59

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o crescimento do mercado informacional e conseqüentemente, a competitividade dificulta a forma de atuação dos diferentes colaboradores envolvidos com a eficiência e eficácia dos resultados advindos dos procedimentos realizados, e tornar disponível a vasta quantidade de informações existente é um problema antigo, ensejou-se, após a segunda guerra mundial, e vem atingindo todas as camadas da sociedade atual que, se depara com uma grande explosão na geração da informação e no processo de comunicação.

Essa realidade vem despertando uma maior preocupação por parte dos profissionais responsáveis por gerir a empresa. Tornando-se evidente a importância de colaboradores que saibam lidar com essa explosão documental, tendo estes que, tratar da transmissão de informações relevantes e confiáveis para que, a tomada de decisão seja acertada, além de desenvolverem relacionamentos entre todas as partes.

É nesse cenário que a comunicação organizacional desempenha o papel fundamental no bom aproveitamento das informações presentes em cada setor.

Na atual sociedade da informação e do conhecimento, a preocupação concentra-se na capacidade que as organizações devem ter de posicionar-se diante as demandas ao implantar serviços que estabeleçam um eficaz canal de comunicação (interno e externo).

Segundo o pensamento de Weber (2009, p. 71) a comunicação organizacional “é o resultado de todas as ações institucionais, promocionais e mercadológicas, utilizadas pelas organizações para gerar comunicação, apoio, visibilidade e imagem públicas [...]”. Dessa forma, quanto mais o conjunto de ações institucionais, promocionais e mercadológicas buscarem a viabilização da comunicação, maiores serão as chances de os colaboradores da organização apoiarem e promoverem a imagem pública, uma vez que as atitudes pautadas em informações confiáveis tendem a reduzir dificuldades no gerenciamento e nas tomadas de decisões.

A comunicação organizacional aplicada às atividades desenvolvidas na instituição é um dos principais instrumentos de intervenção e poderá condicionar a melhoria da visibilidade da empresa ao público. Desse modo, poderá ser utilizada como mecanismo viável para o atendimento dos interesses dos usuários, devendo os gestores nortear e direcionar todas as ações em conjunto com os colaboradores.

Diante dessa realidade, a comunicação organizacional apresenta-se como elemento estratégico no processo de produção, reprodução e transmissão de informações, desempenhando papéis cada vez mais importantes. Marchiori (2011, p. 164) argumenta que “o tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização”. Contudo, muitas dificuldades são encontradas no processo de desenvolvimento e implantação de estratégias, entre as quais podemos citar: falta de dedicação e entusiasmo dos funcionários, informações incompletas, falta de parceria, excesso e sobrecarga de informações, entre outros.

Através da Gestão de unidade de informação, a área de Biblioteconomia vem se empenhando cada vez mais no intuito de sanar tais deficiências, através da utilização de métodos que viabilizem a descentralização e participação dos indivíduos. Neste contexto, surge a comunicação interna como um conjunto de ferramentas necessárias para os funcionários saberem lidar com as mudanças na empresa, e assim, consigam tomar decisões e resolver problemas de forma eficaz.

Segundo os pensamentos de Kunsch (2009) reverberado nos argumentos de Barros e Matos (2015, p. 5) “os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para um processo bem sucedido”. A comunicação apresenta-se de inúmeras maneiras através de interações que disseminam informações e podem construir conhecimentos exercendo assim importante papel de apoio para todas as ações que venham a ser executadas na organização e para o oferecimento de serviços.

Diante desses fatos, surgem questionamentos referentes à importância da adoção de medidas que viabilizem a comunicação nas unidades de informação a fim de melhorar a produtividade e satisfação dos colaboradores através da disponibilização e o uso de canais de comunicação livres e eficientes nos diferentes setores da instituição. Partindo dessa observação e do interesse em conhecer de que forma os bibliotecários gestores estabelecem uma relação com a comunicação nas organizações, surgiu então o interesse em trabalhar o tema em questão.

Sendo assim, pretendemos promover um estudo sobre a comunicação interna nas organizações procurando identificar sua importância, e a sua relação com a eficácia dos procedimentos realizados nas empresas.

Dessa maneira, a motivação para a execução desta pesquisa surgiu tanto pela curiosidade da aluna de mostrar a importância, a eficácia e as deficiências na comunicação interna nas bibliotecas universitárias, como também a oportunidade de verificar a relação existente entre a comunicação interna e estratégias eficazes aplicadas nos procedimentos realizados nas bibliotecas.

O interesse pelo tema comunicação interna em bibliotecas universitárias surgiu também a partir do estágio realizado em uma instituição pública no ano de 2019 a 2021. Nessa época foi observado que as atividades da organização eram realizadas com base em informações e que as falhas decorrentes de uma frágil comunicação ocasionaram prejuízos às ações desenvolvidas e decisões tomadas. As inquietações foram ampliadas quando foi percebido que o setor onde atuava, gestão documental, ficava por vezes isento do recebimento de certas comunicações, ocasionando ruídos, e conseqüentemente, a falta de participação, interação, a desmotivação dos membros da equipe e até mesmo duplicidade de trabalhos em alguns casos.

Percebe-se, que na sociedade atual as transformações exigem um maior comprometimento por parte dos bibliotecários responsáveis pela administração que devem estar aptos para atuar de forma produtiva na sociedade, tornando disponíveis as informações solicitadas pelos usuários, bem como criando meios que viabilizem a comunicação e beneficiem o desenvolvimento das atividades dentro das unidades de informação.

Neste contexto, é importante salientar que a comunicação eficaz oferece meios capazes de garantir acesso à informação desejada, acentuando assim a capacidade de agir e reagir às dificuldades relacionadas à tomada de decisão acertada. Uma vez que os gestores desenvolvem atividades que exigem um conhecimento acentuado, ao lidarem com questões voltadas ao desenvolvimento e sobrevivência das empresas no mercado, exigindo grande responsabilidade, tendo em vista que não poderão ser transmitidos resultados incoerentes, pondo em risco a qualidade das atividades desenvolvidas e serviços ofertados.

A partir de tais explanações apresentamos a seguinte questão: **De que forma a comunicação interna pode ser utilizada como elemento estratégico em bibliotecas universitárias?**

Sob esse contexto, foi definido o objetivo geral deste estudo: analisar a comunicação interna como elemento estratégico nas bibliotecas universitárias da UFC. Especificamente, pretende-se:

a) Aprofundar os estudos sobre comunicação organizacional no âmbito da Biblioteconomia;

b) Discorrer sobre questões relevantes que permeiam o debate sobre a comunicação interna;

c) Compreender o uso da comunicação interna como elemento estratégico para fortalecer relações nas bibliotecas universitárias da UFC.

Logo, a presente pesquisa se mostra relevante devido a contribuição da comunicação interna no desenvolvimento de procedimentos eficazes dentro das organizações, atualmente, as pessoas passaram a ter ao seu dispor um grande leque de variedade de canais de comunicação onde podem transmitir informações e gerar conhecimentos, ideias, reflexões e diálogos. Dessa forma, se faz necessário conhecer as práticas afirmativas da comunicação interna e por consequência perceber se as estratégias utilizadas em bibliotecas universitárias são ferramentas modificadoras nos processos de decisão.

A pesquisa é composta por sete seções. Após essa seção, o segundo tópico é apresentado o referencial teórico, sobre a comunicação organizacional e a comunicação interna. Na terceira seção apresenta-se uma breve explanação sobre as estratégias de comunicação. No quarto capítulo expõe-se informações sobre as bibliotecas universitárias. Posteriormente, apresenta-se os procedimentos metodológicos; na sexta seção expõe-se os resultados obtidos; e na sétima e última seção apresenta-se as considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O crescimento informacional e conseqüentemente, a dificuldade de transmitir e obter informações é uma questão atrelada ao processo comunicacional. Ao longo da história a comunicação se faz presente na humanidade, e é através dela que o homem consegue obter informações, construir e transmitir significados, realizando assim diálogos em processos dinâmicos e contínuos, além de criar relacionamentos e identificação com seu público. As pessoas devem entender que o ato de comunicar só ocorrerá se houver um esforço em transmitir informações, a informação não poderá ser guardada ou mediada para poucos escolhidos. É um movimento de troca entre alguém que transmite e outro(s) que recebe(m) a informação por meio de um canal eficiente de envio e recebimento de mensagens. Barros e Matos (2015, p. 2) afirmam que a comunicação “vem do latim *Comunicare*, e significa tornar comum, partilhar, com alguém ou com toda a comunidade, certas informações.”

A informação está presente em todas as atividades desenvolvidas pelos indivíduos na sociedade, ela é o bem maior que impulsiona o conhecer e auxilia na tomada de decisão acertada, na racionalização de recursos, eliminação de falhas, melhoria das relações institucionais entre outras vantagens. Por isso, ter informação relevante, no momento adequado e da forma correta poderá ser um diferencial em qualquer empresa. Sem informação o processo de comunicação não ocorrerá, às significações e sentidos que serão incorporados aos fazeres das pessoas poderão ser entendidos por meio de qualquer meio usado para estabelecer contato, a fala, e-mail, gráficos, relatórios, planilhas, murais, banners etc. (BARROS; MATOS, 2015)

Salienta-se que a comunicação aplicada aos processos e rotinas de uma organização é um dos principais mecanismos de intervenção que poderá ajudar a melhor direcionar as relações profissionais e gerar um eficaz desenvolvimento das atividades dentro das empresas. Deste modo, poderá ser utilizada como um recurso viável na hora de gerir e integrar os colaboradores e usuários aos princípios e objetivos centrais da empresa. De acordo com Kunsch (2006, p. 167)

A comunicação precisa ser entendida como parte das organizações, visto que são construídas por pessoas que se comunicam e interagem entre si, desenvolvendo o sistema funcional para a permanência e alcance dos objetivos organizacionais que por vezes se encontram em circunstâncias de diversidades e complexidades.

O gestor deverá desenvolver em todos os colaboradores o reconhecimento da comunicação como um alicerce que dá forma a organização, pois através dos processos comunicativos será construída as imagens que serão reconhecidas pelos públicos que a compõem, sejam internos ou externos. É essencial o envolvimento de todos, a organização deve direcionar a participação de maneira mais interativa, comprometida e facilitar assim, a interação responsável que condicione ao alcance dos resultados desejados. A inter-relação comunicacional apresenta-se de inúmeras maneiras, configurando-se através de múltiplos mecanismos de construção e veiculação de mensagens, exercendo assim, a composição de processos de comunicação produtivos.

Corroborando com o que foi dito Ruão (2016, p. 10) argumenta que “A comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização”. Podemos então refletir na direção de compreender que a comunicação está elencada aos diferentes procedimentos realizados nas organizações e com os objetivos dela, e estabelecem dessa maneira um papel fundamental em vários aspectos da instituição e intenciona criar e garantir relações que resultem em uma interação social.

A comunicação no âmbito das organizações tem como objetivo facilitar o acesso e compreensão de informações, visando à transformação de uma dada situação e até mesmo a solução de problemas, através do diálogo e do compartilhamento de ideias. Antes de ser simplesmente uma “ponte” que liga duas pontas fixas com intuito de prover a informação, a comunicação deve ser concebida como ação representativa na concretização dos objetivos da empresa. Quando bem utilizada amplia o envolvimento entre os setores e colaboradores, provoca influência no mercado que a organização atua, fortalece a transparência e comprometimento com a qualidade e a ética das ações desenvolvidas em prol dos resultados positivos para a empresa e público atendido.

Fortalecendo o pensamento Ruão (2016, p. 57) diz que “uma comunicação organizacional eficiente beneficia o gerenciamento interno e a excelência dos produtos e serviços que são distribuídos no mercado, em contrapartida uma comunicação ineficiente prejudica as relações profissionais e sua atuação”. O que o autor defende é a ideia de que a comunicação está embutida nas organizações, e por isso as mesmas devem viabilizar os meios de comunicação, e também incentivar as relações de interação entre os agentes que fazem parte da instituição, colocando-os como

atores centrais no processo de construção, apropriação e transmissão de mensagens. É preciso viabilizar os meios de comunicação, e fixar a comunicação como um processo permanente e sistêmico. Nela, as informações devem fluir em mão dupla, incentivando a participação de todos que compõem a organização, desde o colaborador interno ao público externo que deve e precisa ser ouvido a fim de que os resultados saiam conforme planejado e desejado.

Pode-se ainda, observar que “não se deve ter a ilusão de que as informações repassadas com os seus atos comunicativos irão ter os resultados esperados, ou seja, os efeitos podem não ser todos positivos e respondidos como foi planejado” (KUNSCH, 2006, p.169). Portanto, podemos perceber que a comunicação organizacional vem exigir emissores/colaboradores que consigam propagar os valores e missão da organização, ou seja, informações que possam diferenciar as empresas, assim identificando cada integrante do processo comunicacional de forma particular. Na medida em que a comunicação se expande de forma ativa e eficiente dentro da organização, os envolvidos passam a vislumbrar diferentes oportunidades, uma vez que passarão a tomar conhecimento dos elementos que compõem os setores e atividades da empresa. E assim, poderão atuar com base em informações confiáveis sobre aspectos relacionados à atuação da empresa, seus procedimentos e resultados alcançados.

As organizações enfrentam o desafio de reunir pessoas qualificadas, honestas e com habilidades para o trabalho em equipe. Nesse sentido Kunsch (2009, p. 2) cita um registro que descreve “as organizações passam a demandar profissionais eficientes para que sejam capazes de fazer uma análise, planejamento e gerenciamento, de forma ampla e concreta, assim tornando as suas políticas e práticas comunicacionais progressivamente mais aprimoradas”. A questão fundamental é garantir a efetivação da comunicação ativa e eficaz, pois sua não concretude vai de encontro aos impactos da má comunicação. Torna-se fator fundamental levar em consideração o indivíduo que trabalha e responsabilmente se preocupa com a promoção e distribuição de informações relevantes para a organização como um todo.

Paradoxalmente ao processo de comunicação produzido de maneira coletiva e colaborativa entre os membros da organização, confronta-se a problemática da subjetividade na obtenção e entendimento da mensagem comunicada e recebida, desvelando assim, a necessidade da ação dos gestores voltada para as

particularidades de cada colaborador que compõe a organização. O gestor necessita reconhecer os colaboradores que atuam na organização como integrantes decisivos no processo de produção e transmissão de informações.

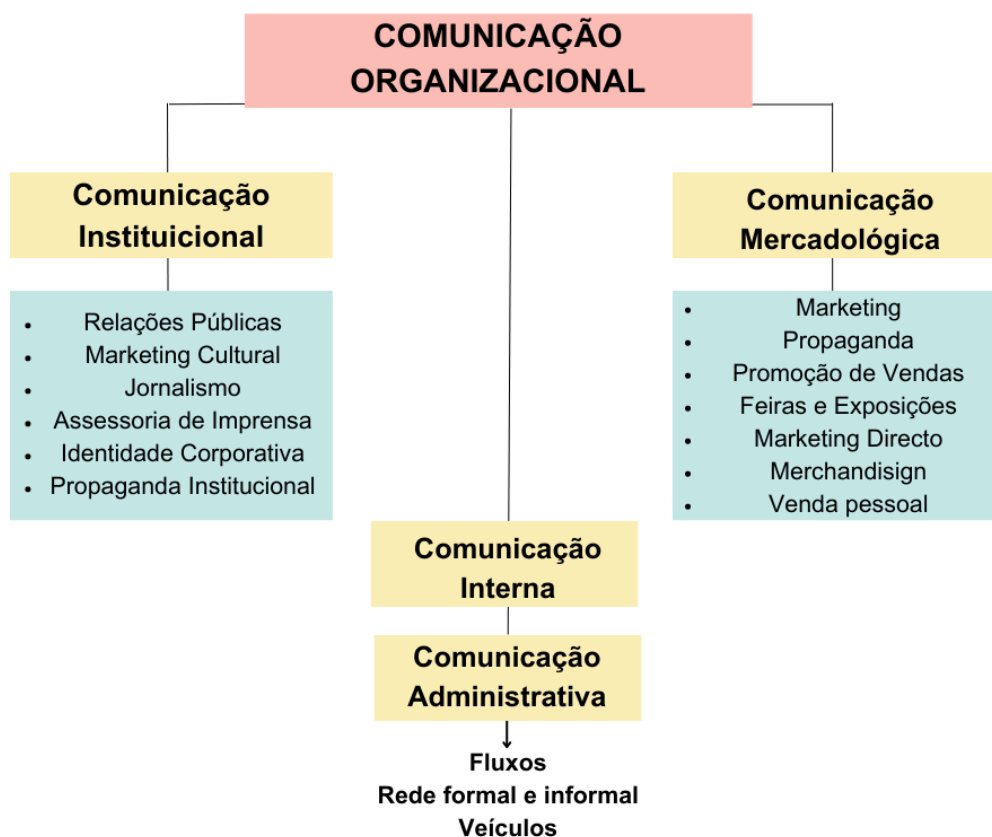
Como cita Kunsch (2006, p. 168) “[...] trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. Nesta perspectiva, salientamos a interação entre os indivíduos que compõem a organização, que envolve identificar e conhecer as semelhanças e diferenças entre as funcionalidades e particularidades de cada setor de forma a categorizar e direcionar as informações, com vistas a gerar novos conhecimentos nas várias áreas que se integram dentro da instituição.

Cada indivíduo possui um arcabouço repleto de conhecimentos, habilidades e competências que fazem parte da sua atuação e se reforçam com as experiências vivenciadas no cotidiano ao serem transmitidas ocasionando o aprofundamento e até mesmo a complementação com os saberes de outros. A comunicação assume o papel de manter a existência da organização, gerar seu progresso e ter utilidade para sociedade. Trata-se de um esforço conjunto de todos que buscam de forma permanente satisfazer as necessidades, expectativas e desejos dos usuários e da própria empresa.

Pode-se inferir que a comunicação exerce poder na sociedade contemporânea, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital (KUNSCH, 2014).

Para o entendimento da comunicação nos diferentes ambientes organizacionais é interessante caracterizar cada um dos tipos de comunicação para permitir melhor compreensão. Vale ressaltar que a comunicação organizacional varia de acordo com a especificidade a que se destina a instituição e o público que atende, a saber: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Mercadológica (Marketing); e Comunicação Interna (Comunicação Administrativa).

Figura 1 - Cronograma de comunicação organizacional integrada.



Fonte: Kunsch (1997).

Sobre a comunicação institucional sintetiza-se que as ações desenvolvidas buscam combater o desconhecimento da empresa e promover a integração dos dois públicos-alvo (interno e externo). Nessa direção, as organizações devem assegurar a efetivação dos objetivos e necessidades da empresa através da promoção dos ideais e projeção da imagem da empresa.

Já a comunicação mercadológica visa informar seus clientes sobre as “decisões dos gestores, alinhar o pensamento dos colaboradores às políticas, estratégias e diretrizes da empresa e contribuir para um ambiente interno harmonioso” (MEDEIROS, 2012, p. 16). Como podemos observar nos enunciados de Medeiros (2012) fica evidente a necessidade de organizar e alinhar as ideias de todos os colaboradores que compõem a organização a fim de que as ações possam corresponder a realidade da empresa e as decisões sejam propícias ao alcance dos resultados desejados. Vislumbra-se a importância de efetivar o bom relacionamento

entre os indivíduos a fim de que o ambiente interno harmonioso gere o alinhamento e sistematização de tarefas.

A seguir, trataremos da comunicação interna por acreditar que a mesma se configura como peça facilitadora e estratégica dentro das organizações.

2.1 Comunicação interna

Se compreendermos a comunicação interna pela ótica dos autores Galerani e Bastos (2013), concordamos que ela é um suporte a mais na organização, uma vez que os colaboradores poderão fazer uso das potencialidades do fluxo informacional a fim de experimentar capacidades diversificadas de interação, compartilhamento de ideias, tomada de decisões acertadas e resolução de problemas em tempo hábil, além de condicionar a inovação e participação coletiva. O público interno do microambiente de uma empresa serão: os funcionários, os fornecedores, os acionistas, a administração etc.

Galerani e Bastos (2013, p. 168) acrescentam que

A comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões e informações para os diferentes segmentos de públicos internos existentes.

Os canais de comunicação tem sido cada vez mais encarados como favoráveis à experiência de relacionamentos e colaboração. Isso revela o grau de participação pessoal que influi positivamente perante o agir planejado dos colaboradores. Nessa direção, faz-se necessário desenvolver uma cultura de boa convivência, para reduzir ou prevenir conflitos de opiniões, que devem ser resolvidos de forma positiva através do diálogo e interação, havendo a possibilidade de mudança de atitude e desenvolvimento cognitivo.

Enquanto ferramenta modificadora da realidade, a comunicação interna engloba, segundo Curvello (2012, p. 22)

a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo, jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face a face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados).

Compreender e utilizar os meios de transmissão de informações requer conhecimentos e experiências que vão desde o complexo mecanismo de escolhas de intervenção às manifestações das relações sociais recíprocas. Também se exige uma gestão competente e o melhor uso dos recursos disponíveis para o planejamento, execução e avaliação das estratégias de comunicação. Os gestores são os responsáveis pela orientação e direcionamento dos colaboradores, e devem buscar acompanhar os processos comunicacionais, e assim maximizar a qualidade da seleção da mensagem, interpretação do percebido, e uso eficiente das informações aceitas como relevantes.

Significa, portanto, a realização de práticas afirmativas para a construção de um relacionamento transparente da organização com seus funcionários e condição essencial para o envolvimento dos colaboradores com as políticas da empresa, conscientizar e, assim, garantir o engajamento e motivar os envolvidos com a empresa. Permitindo assim, o andamento adequado das atividades. Assim, em geral a comunicação interna pode ser considerada um instrumento de atuação global, integrativa e sistêmica, se for adequadamente utilizada pela organização.

Ruggiero (2002, p. 61) enfatiza que “não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem-informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa”. Assim, o enfrentamento da questão da má informação torna-se responsabilidade do gestor, que deve garantir a comunicação das informações para todos os setores da empresa. Desta forma, os fluxos informacionais devem ser centrados no ato de potencializar a todos os públicos da organização a inclusão e o acesso às informações

Nessa abordagem, Lima e Melo (2017, p. 123) assinalam que a comunicação interna deve ser transmitida “com transparência entre todos os setores, assim como as ações que precisam ser gerenciadas para o funcionário da organização, favorecendo o clima organizacional e agregando valor para o ambiente interno do órgão público”.

Falta aos gestores entender que todos os colaboradores precisam receber e enviar informações, e que carecem dispor de canais de comunicação eficazes e condizentes com as necessidades de cada setor da organização. O processo de comunicação, na maioria das instituições, faz distinção entre setores e privam alguns da participação do fluxo informacional, gerando assim, ruídos e até mesmo

insatisfação por parte daqueles que se veem suprimidos das interações e colaborações informacionais, gerando assim, falta de transparência e erros ligados a velocidade das informações.

O desenvolvimento da comunicação interna, se refere a criar canais de comunicação que contemplem todos os funcionários e demais envolvidos nos processos organizacionais, e tem sua eficiência concretizada pela “troca de informações em que o destinatário precisará receber, compreender e interpretar a mensagem” (SANTOS *et al.*, 2022, p. 2).

Quanto à classificação dos fluxos que operam a comunicação interna nas organizações Curvello (2012), sustenta que pode ser dividido em quatro tipos. Argumenta que

A comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificados: **fluxo ascendente** (informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção); **fluxo descendente** (informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa); **fluxo horizontal** (move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal) e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranet, **o fluxo transversal** (permite a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais). (CURVELLO, 2012, p. 24, grifo nosso).

Essas quatro tipologias, cada uma à sua maneira, ampliam as alternativas de interação ao utilizar na organização recursos comunicacionais que possibilitam viabilizar práticas de transmissão de informações, por vezes ultrapassada. Ou seja, as comunicações efetuadas no ambiente organizacional devem ser pautadas nas possibilidades e necessidades de cada setor, sendo caracterizadas por dinamicidade e atratividade. É preciso garantir ao colaborador certa facilidade na obtenção e compreensão da mensagem.

Assim, vem à baila a ideia de que as tipologias dos fluxos em que operam a comunicação interna não são determinantes de um único processo comunicativo, muito pelo contrário, a funcionalidade específica existente em cada classificação tem poder de influenciar significativamente na maneira como o colaborador acessa e compreende a mensagem através de suas diferentes abordagens. Cada tipologia contempla o desenvolvimento de canais/ meios para a propagação de informações,

como forma de atender as especificidades presentes em cada empresa a qual se destina a ser utilizada para fins estratégicos.

Sobre as redes de comunicação tem-se classificadas em formal e informal. A rede formal refere-se àquela que "deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa" (BUENO, 1989, *apud* CURVELLO, 2012, p. 24), e depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo. Já a rede informal "origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização" (CURVELLO, 2012, p. 24).

A rede de comunicação utilizada deve satisfazer as intenções da organização e as características dos colaboradores; possibilitar vários estilos de transmissões de mensagens e aproveitar os atributos de interatividade e ubiquidade que os recursos tecnológicos oferecem.

Considerando que as redes de comunicação têm o objetivo de promover a efetividade das comunicações interpessoais de forma simples, devemos entender que essas redes devem estar de acordo com as necessidades específicas do público a que se destina. Neste sentido, ROHOD (2021, p. 6-7) acrescenta

É importante observar que a comunicação interna passa por mudanças significativas, pois o foco que era só em tarefas agora passa a ser em pessoas, na necessidade de se buscar novas abordagens e fazer com que haja mais interação, planejamento, empatia, humanidade e adaptabilidade entre seus indivíduos

A questão que se coloca diante de nós, neste ponto, é a atenção que devemos ter sobre os critérios de adequação em relação não somente aos requisitos técnicos, mas também, aos aspectos humanos. Significa aceitar, então, que a incorporação de mecanismos mais direcionados para as necessidades dos indivíduos são indispensáveis. Sem isso não será possível perceber se as mensagens transmitidas chegam a todos e se resultam em interações significativas para os mesmos

Na próxima seção, expõe-se as ideias de autores que abordam o assunto estratégias de comunicação.

3 ESTRATÉGIAS: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES

Compreender as estratégias exige considerar pelo menos dois aspectos: a) o alcance dos objetivos e b) a busca por solucionar os problemas. Apesar de reconhecer a importância de cada aspecto devemos destacar que estão relacionados com o contexto no qual estão inseridos, ao público que se destina, a cultura organizacional, e aos recursos disponíveis.

Em suma, a estratégia deve estar presente em todos os tipos de organização, de modo que permita aos gestores adotarem em suas práticas cotidianas. Duarte (2020, p. 22) nos esclarece que a utilização da estratégia ocorrerá “desde a escolha de um caminho a ser percorrido (que nos será mais útil) até posicionamento corporativo”.

De acordo com o autor Duarte (2020, p. 24)

Trata de onde estamos, para onde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo. Numa perspectiva corporativa, costuma estar relacionada aos grandes objetivos e linhas de ação, geralmente orientados pelos atores dominantes, alinhando seus interesses e visões de mundo.

Portanto, verifica-se que a estratégia se volta para as possibilidades de atuação dos colaboradores da organização frente aos problemas, desafios e inovações. O autor apresenta a ideia de estratégia como um mecanismo de ação eficiente para melhor compreensão das ações que poderão ser executadas. É importante enfatizar que a comunicação também poderá ser regida por estratégias.

A estratégia na comunicação é considerada como um instrumento de decisão de longo prazo por sua dimensão afetar condutas administrativas em diferentes níveis, gerando vários processos de pensamentos que são essenciais para a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar objetivos.

Davenport (1998, p. 65) esclarece que “qualquer boa estratégia promove a comunicação, o debate e o consenso. Mais do que isso, leva os administradores a conversar. A estratégia gira em torno de escolhas e de ênfases — a que tipos de negócios se dedicar, que produtos criar, que mercados atingir”.

A estratégia se caracteriza por seu posicionamento planejado, pela tomada de decisão condizente e ajustável perante seu ambiente, sendo marcante na

mobilização de toda a organização. Diz respeito à vontade consciente de padronização de melhorias em ações já desenvolvidas, colocando-a sob tensão ao estimularem a mudança constante. Segundo Duarte (2020, p. 54), existem pelo menos três métodos para definição de uma estratégia:

- a) Insights: Trata-se de encontrar uma solução a partir de um esforço de exame da questão até conceber uma estratégia.
- b) Brainstorming: Consiste na realização de uma dinâmica de grupo para explorar coletivamente a criatividade na definição de um problema e busca de soluções – mesmo que em momentos distintos.
- c) Benchmarking: Metodologia que estimula definir novas formas de abordagem de uma questão a partir do conhecimento sobre as melhores práticas desenvolvidas por quem atua com o assunto.

Assim, o gestor deve compreender e aproveitar os métodos existentes para que se defina estratégias eficientes para solução de problemas, tomadas de decisões acertadas e até mesmo para melhoria das ações já desenvolvidas pela organização. Em particular, as estratégias devem ser definidas com base no conhecimento que se tem da situação organizacional e do ambiente no qual se encontra inserido. As ideias devem ser estimuladas, de modo que o gestor e os colaboradores não se percam em favor de um emaranhado de soluções inconsistentes e não conexas, sem ter relação com modelos de pensamentos relevantes para problemas ou ameaças enfrentados pela empresa.

3.1 Comunicação estratégica

A comunicação estratégica dá embasamento para a criação de direcionamentos que promovam a redução de incertezas e até mesmo falhas no decorrer das ações, e busca contemplar o alcance de resultados desejados. Dessa forma, entendemos que a comunicação estratégica deve ser idealizada pensando em garantir aos colaboradores acesso às informações precisas e diferenciadas, que permitam o desenvolvimento de ideias necessárias no desenvolvimento de reflexões de antecipação e solucionamento de questões problemas que poderão ocasionar prejuízo à organização. Duarte (2020) argumenta que:

ter estratégia em comunicação significa não apostar na boa vontade dos deuses, muito menos na capacidade de conviver com crises e enfrentar o

imprevisto, mas tentar gerenciar o próprio futuro a partir de um ambiente em mutação e mantendo permanente reflexão sobre o contexto, suas imposições e oportunidades.

Considerando os diferentes contextos e desafios que se apresentam na rotina das organizações a comunicação constitui-se em possibilidades de melhorias no compartilhamento de saberes e melhor conexão dos sujeitos com os demais que compõem a empresa, tornando constituintes da interação e mudança de comportamentos. Assim, entenderemos que a comunicação estratégica finda com a preocupação de direcionar e impulsionar um melhor envolvimento entre as pessoas que fazem parte da empresa, sem estabelecer diferenças hierárquicas no processo de comunicação. Dentre tantas justificativas em favor da comunicação estratégica, todas convergem para sua importância, como reverberado por Duarte (2020, p. 34)

A estratégia pode ser necessária para sensibilizar um dirigente sobre a importância da área de comunicação, para qualificar a compreensão sobre comunicação na organização, para informar ou mudar o comportamento de um determinado público, para capacitar ou subsidiar dirigentes, para ajudar a organização a cumprir sua missão, informar melhor os públicos, obter compreensão ou engajamento, resolver uma crise, aumentar o impacto da comunicação sobre o público, melhorar o relacionamento. Ela pode ser fundamental para estabelecer as ações em um período como, por exemplo, o próximo ano, ou mesmo para adaptar os processos de comunicação a um contexto ou ecossistema de mudanças rápidas na forma como as pessoas absorvem informação e interagem com a organização.

A comunicação estratégica, se concentra em gerar soluções rápidas e condizentes com a missão da organização, bem como impacta na transmissão e recepção de informações, capacitando os colaboradores na compreensão, avaliação e resolução de situações críticas. São atitudes dotadas de iniciativas que buscam engajar as diversas esferas organizacionais, e articulam práticas voltadas para disposição e uso de informações relevantes que venham a fortalecer as atuações de consolidação de mudanças de comportamentos frente às falhas existentes. Duarte (2020, p. 10) afirma que “Em suma, a área de comunicação corporativa, mais do que manter uma rotina e dar respostas às demandas de diferentes atores, deve criar e aproveitar oportunidades de ajudar a organização a atingir seus objetivos, cumprir sua missão”.

A comunicação estratégica é um processo contínuo de valorização dos fluxos de informação. Ela está associada ao relacionamento dos diferentes atores envolvidos com a organização, que se encontram organizados e orientados para gerar

esforços que direcionem ao alcance dos resultados esperados. Por isso, é necessário que algumas etapas sejam consideradas para a elaboração de uma estratégia de comunicação, entre elas cita Lindon, *et. al* (2004)

a definição de uma política global de comunicação enquadrada na visão global da Instituição; a clarificação dos objetivos da comunicação; a definição dos alvos de comunicação; a escolha de um conceito de comunicação; a determinação dos diferentes meios de comunicação a utilizar; a estratégia de investimento (orçamento global); a definição dos canais a utilizar; e a medição dos resultados e melhorias a desenvolver.

A comunicação estratégica deve ser considerada como um procedimento de compreensão do contexto organizacional, devendo ser entendida como um meio de aprendizado reflexivo e produtivo. Para isso é necessário criar relações entre os colaboradores e usuários e as experiências vividas por eles no dia a dia. Trata-se de um processo de descobertas, de exploração de alternativas e criação de condições mais favoráveis à conexão da organização com seus públicos e ambiente social.

É conveniente ressaltar as características que possibilitam a comunicação ser considerada estratégica, a saber: **alinhamento com os objetivos da organização** (comunicação concebe suas estratégias e opera para ajudar a organização a alcançar os objetivos); **influencia no processo decisório** (a comunicação baliza, orienta, influência e ajuda a tomada de decisão); **Base em resultados** (entrega acesso, interação, compreensão, percepção, mudança de comportamento, ação); **Visão Global, Sistêmica e Integrativa** (exige visão compartilhada, coordenação de planejamento, de mensagens, narrativas e discurso, todos coesos); **Protagonismo** (lida com rotina, imprevistos e contingências, mas mantém liderança e foco em avanços e em grandes ações); **Orientação para o futuro** (projeta resultados consistentes a longo prazo, aprimorando continuamente os processos e entregas, mas também buscando resultados e impactos significativos); **Propósito definido** (a comunicação deve ter um propósito claro, definido, capaz de mobilizar, motivar e orientar o trabalho); **Estratégia** (deve ser gerenciado para conviver com a rotina, manutenção, e dar respostas às mudanças e imprevistos). (DUARTE, 2020, grifo nosso).

É importante considerar a influência da comunicação estratégica para o enfrentamento dos problemas e desafios, bem como a necessidade de estar atrelada a missão e objetivos da organização. Suas ações impactam no sucesso ou insucesso organizacional e por isso todos os colaboradores devem refletir e atuar no

desenvolvimento de ideias, de modo a construir processos coerentes com a realidade. Ter uma comunicação efetivamente estratégica é uma conquista permanente, renovada a cada dia.

Para isso, uma área de comunicação precisa desenvolver estratégias específicas para conseguir os resultados que as organizações ou atores sociais buscam: influenciar, sensibilizar, orientar, explicar, mudar comportamento. (DUARTE, 2020, p. 35).

4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SEU PROCESSO COMUNICACIONAL

A biblioteca, unidade informacional, propõe-se a viabilizar a disponibilização e recuperação de informações em diferentes suportes. Definida como o local onde se encontra todo e qualquer tipo de informações armazenadas nos mais variados tipos de materiais. Considerada como um tipo de unidade de informação, a biblioteca universitária é utilizada para facilitar o processo de ensino, pesquisa e extensão no âmbito acadêmico.

Sobre as bibliotecas universitárias Nunes e Carvalho (2016, p. 179) expõem que “foram sendo criadas à medida que as primeiras universidades surgiam desde os Séculos X a XII, tais como as de Bolonha, Paris e Oxford”. Verifica-se que as bibliotecas universitárias têm seu surgimento atrelado ao desenvolvimento das universidades. Os homens buscavam meios para auxiliar os acadêmicos no desenvolvimento de estudos e pesquisas, uma vez que, nesse período as bibliotecas eram restritas a uma pequena parcela da sociedade e os recursos informacionais disponibilizados limitavam-se em sua maioria a obras de cunho literário.

Já Amaral e Corrêa (2020, p. 13) chama a atenção para o fato de que “o suporte prestado pelas bibliotecas universitárias deve ser perceptível perante a comunidade acadêmica atendida, que contará com o profissional bibliotecário como um aliado importante na busca por informação e conhecimento”.

Desse modo, entendemos que a biblioteca universitária deve ser garantia de acesso a fontes de informação que satisfaçam as necessidades informacionais dos usuários. Contribuindo assim, de forma eficaz com o processo de ensino e aprendizagem, sendo capaz de oferecer serviços e produtos voltados para às áreas de conhecimento do interesse da instituição e do público a que atende.

As bibliotecas universitárias são instituições voltadas à disseminação da informação em âmbito acadêmico. É ela que deve oferecer recursos informacionais diversificados que possibilitem ao estudante universitário, ao professor e aos demais interessados ampliar seus conhecimentos sobre os conteúdos ministrados nas disciplinas que compõem os cursos, além disso, oferecer condições para o desenvolvimento de pesquisas científicas.

Os serviços disponibilizados por uma biblioteca universitária são serviços majoritariamente gratuitos, serviços prestados em horários diferenciados, permissão de acessos a recursos bibliográficos, catálogos, empréstimos, Comutação

bibliográfica (COMUT), serviço de referência, orientação bibliográfica, acesso a revistas eletrônicas e científicas, internet, leitoras e impressoras de microformas, guias de coleções, exposições, boletins, folhetos etc. (LOPES, 1978).

Nesse panorama, revela-se a necessidade de a biblioteca universitária agir não só no sentido de oferecer recursos informacionais diversificados, mas também de incentivar a interação, participação e uso do ambiente da biblioteca como um todo. Ao buscar acesso aos serviços e produtos da biblioteca, o usuário poderá realizar buscas nos sistemas de informação ou mesmo nas estantes; terá opção de ser auxiliado pelo bibliotecário; fazer uso das salas de estudo individuais ou em grupo; participar de treinamentos; entre outros. Os colaboradores da biblioteca universitária, assim, aparecem como agentes ativos nesse processo de disponibilização, acesso e uso dos recursos oferecidos pela biblioteca, e não apenas como mero observadores.

Aqui propusemo-nos a destacar alguns pontos, dentro da gama de serviços e produtos que poderão ser oferecidos pela biblioteca universitária, apresentados acima, que nos auxiliarão na compreensão de alguns aspectos.

Antes de definir o que será ou não disponibilizado aos usuários é preciso entender que é fundamental o atendimento das necessidades informacionais básicas, mas também, as lacunas intelectuais em uma dada situação acadêmica. Amaral e Corrêa (2020, p. 11) destacam que “mais do que simplesmente preocupar-se com a disponibilização de novos recursos tecnológicos, a unidade de informação deve ter uma visão holística do processo de busca, acesso e utilização da informação, sempre focando nas necessidades dos usuários”.

É importante esclarecer que, nas universidades, cada usuário apresentará sua especificidade, direcionando suas escolhas e usos com base em seus interesses. Temos, então, que observar: a área de conhecimento do curso, o projeto pedagógico do curso, as disciplinas, e por fim, as particularidades individuais desse usuário, tais como: idiomas e tipo de suporte desejado, existência de necessidades especiais, possui acesso a internet, frequenta a biblioteca, e outros.

Os interesses e necessidades dos usuários permitirão estabelecer os tipos de serviços e produtos a serem adotados. Por exemplo, se o intuito é permitir o compartilhamento de informações, é propício firmar parceria com sistemas e redes de informação a fim de viabilizar a aspecto relacionado à cooperação, compartilhamento, intercâmbio e acesso remoto à informação, documentos ou recursos computacionais.

Além dos esforços em empregar e utilizar sistemas e redes de comunicação para estabelecer a disseminação, acesso à informação e promoção do conhecimento, é preciso adequá-los às necessidades da instituição mantenedora e de seus usuários. Cabe observar que desde o início do processo de escolha até a disponibilização do recurso informacional o bibliotecário deve estar atento à atualização e veracidade das informações, a facilidade de uso, a linguagem utilizada, a apresentação, tamanho e formato do texto e imagens etc.

Ainda dentro dessas reflexões, é importante aludir a Oliveira e Cranchi (2017, p. 41) que tecem considerações sobre o fato de que

As bibliotecas universitárias devem estar voltadas para sua instituição de ensino (ou coordenação dos cursos aos quais estão mais próximas ou das instâncias universitárias às quais estão subordinadas) contribuindo positivamente para sua principal razão de existência que é o desenvolvimento nas áreas de ensino-pesquisa e extensão.

Pelo exposto, observa-se que a biblioteca universitária permite construções de conhecimentos através de acervos atualizados e compatíveis com a realidade das necessidades de pesquisa científica e tecnológica. Entretanto, é preciso que o gestor esteja atento à comunicação estabelecida entre seus colaboradores e usuários, tendo em vista que, todo procedimento desenvolvido dentro da biblioteca universitária exige processos comunicacionais eficientes.

Isso posto, trazemos a comunicação como processo relacionado a biblioteca universitária, pois, intenciona estimular a capacidade de diálogo e argumentação em um dado momento, e leva em consideração o conhecimento que o colaborador já possui sobre certo assunto.

4.1 Comunicação interna nas bibliotecas universitárias

A ausência de direcionamentos e orientações adequadas para facilitar o processo de comunicação poderá prejudicar o acesso a informações e a compreensão das possíveis maneiras para a ampliação das descobertas frente às ameaças e oportunidades existentes. É preciso que os gestores das bibliotecas universitárias desenvolvam técnicas que despertem a curiosidade dos colaboradores de descobrir o que está por trás dos problemas, de interagirem, construindo de forma colaborativa ideias, buscando alcançar o diferente, o novo.

“A estratégia de comunicação interna é imprescindível para aproveitar a sabedoria coletiva da organização e potencializar a capacidade de compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais da biblioteca” (CARRILLO POZAS, 2013 *apud* MENDONÇA; RAMOS, 2018, p. 37).

Observando as citações acima, podemos destacar um aspecto interessante, diz respeito ao fato de que a comunicação interna em bibliotecas universitárias auxilia no compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais. Esse processo se apresenta de inúmeras maneiras e através da interação entre os sujeitos que atuam nessa instituição, exercendo assim, importância na disponibilização e acesso aos recursos informacionais.

A comunicação apresenta-se como uma intervenção que poderá permitir aos colaboradores conhecer, complementar e transmitir informações sobre assuntos, a partir de ferramentas de comunicação eficazes a fim de que todos os envolvidos com as atividades da organização possam construir relações entre as mensagens novas e as já conhecidas por ele. A comunicação interna em bibliotecas é segundo Mendonça e Ramos (2018, p. 47)

A comunicação interna em bibliotecas é um processo que educa, capacita, motiva, incentiva a participação e auxilia na percepção da cultura organizacional e, conseqüentemente, podem ser levantadas as dificuldades, as facilidades, as resistências às mudanças, os talentos e a criatividade entre colaboradores de unidades de informação.

A comunicação interna nas bibliotecas apresenta-se como inúmeras maneiras de interação que se configuram em múltiplas possibilidades de compartilhar informações, exercendo assim, um importante papel de facilitadora da participação reflexiva e produtiva. Sendo importante criar relações construtivas por meio de estímulos constantes, tais como: redução das dificuldades para transmissão e recebimento de informações, minimização de acúmulo de atividades, compreensão e inserção de todos nos processos de comunicação, criação de ambientes para discussão de assuntos, uso de canais de comunicação condizentes com o entendimento dos usuários, etc.

De acordo com Magalhães (2017) a comunicação interna na biblioteca é bem estruturada: evita rumores e fofocas; aumenta o sentimento de pertencimento dos funcionários; abre espaço para dúvidas e sugestões; e engajar os colaboradores.

A comunicação é elemento primordial em bibliotecas universitárias, uma vez que todas as atividades desenvolvidas nesse ambiente têm como propósito comunicar o conhecimento. Desta forma, os colaboradores devem estar informados para que os serviços ofertados sejam eficientes. Compreendemos que a postura do gestor manifestará facilidades ou dificuldades ao programa de comunicação. Assim, neste processo conforme os autores Silva e Nogueira (2016, p. 93), estão envolvidos:

A relação com os públicos-alvo; a comunicação interna, entre colaboradores e gestão e interpessoal; a comunicação formal e a informal; a comunicação descendente, ascendente e multidirecional; a comunicação visual; as novas tecnologias de comunicação – podendo ser entendidas aqui como os novos meios de comunicação por meio da tecnologia; a divulgação ou o marketing dos produtos e serviços; o marketing bibliotecário; os eventos na biblioteca, culturais ou não; a presença da biblioteca em eventos institucionais e extra institucionais – como os eventos da área de Biblioteconomia; as campanhas educativas, entre outros.

A comunicação interna preocupa-se com a eficiente interação entre a informação e o seu público, e busca produzir condições favoráveis para um trabalho coordenado, envolvendo os diferentes setores da biblioteca na melhoria das relações intra e extraorganizacionais. É preciso pôr em prática atitudes de envolvimento, cooperação e participação do gestor e demais colaboradores da biblioteca. Entendemos que o estabelecimento de projetos e programas de comunicação devem traduzir os objetivos, o porquê e a finalidade de seguir certos procedimentos e etapas em prol da biblioteca e de seus usuários

Quanto aos canais de comunicação que poderão ser utilizados na biblioteca Magalhães (2017) argumenta existir:

- a) Mural de avisos: panfletos e cartazes são fixados a fim de tornar conhecido informações que constantemente devem ser atualizadas;
- b) E-mail: todos os colaboradores devem receber e-mail próprio da instituição, sendo preciso orientá-los a realizar acesso diário ao mesmo para obtenção de informações que lhes sejam direcionadas;
- c) Intranet: colaboradores compartilham informações através de uma rede de computadores conectados e acessados no ambiente da própria empresa. Possibilitam aos colaboradores se manterem conectados a toda a empresa.

Esses canais de comunicação, cada uma à sua maneira, ampliam as alternativas de interação, ao utilizar na biblioteca recursos que possibilitem modernizar e viabilizar as práticas de comunicação desenvolvidas, que por vezes são ultrapassadas. Ou seja, a troca de informações devem ser efetuadas no ambiente de trabalho e devem ser caracterizadas pela dinamicidade e atratividade, garantindo aos colaboradores certa facilidade na apreciação e compreensão do conteúdo.

Diante disso, Muller e Fortes (1996, p. 43) recomenda algumas práticas e procedimentos, a saber:

- a) Dar conhecimento aos funcionários, nos vários níveis, e em particular, nos de chefias, dos problemas que diretamente os interessam, como também dos relacionamentos com os serviços prestados pela biblioteca;
- b) Conhecer as ideias e reações dos funcionários/servidores com respeito a seu trabalho e aos problemas gerais da biblioteca e da universidade;
- c) Tornar os servidores agentes positivos nas relações e interações com o público externo;
- d) Despertar e manter nos funcionários o sentimento de compartilhamento às causas da biblioteca;
- e) Detectar e analisar os problemas gerais e específicos que estejam impedindo ou dificultando as interações entre administração e subordinados e o reflexo desses relacionamentos junto ao público externo;
- f) Incluir em programas de formação para o trabalho matéria referente a importância das técnicas de comunicação.

Nesses moldes, remete-se a importância dos processos comunicativos nas bibliotecas universitárias, mediante a atuação do bibliotecário gestor, considerando as relações internas e as diferentes maneiras de construções de sentidos, em diálogos abertos e democráticos, sendo função de toda a unidade de informação.

5 METODOLOGIA

A pesquisa científica é a realização efetiva de uma investigação criada e desenvolvida segundo as normas reconhecidas pela metodologia científica. Essa metodologia científica é compreendida como um conjunto de etapas ordenadamente preparadas e que deve ser vencida na investigação de um fenômeno. Essas etapas incluem a escolha do tema, o plano de investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta de dados, a análise dos resultados, a formulação da conclusão e os resultados (SILVA; MENEZES, 2005, p. 23).

5.1 Tipo de pesquisa

Para esta pesquisa, foi realizada a aplicação de questionário. Com o intuito de refletir sobre os efeitos da comunicação interna nas bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará na percepção dos bibliotecários da instituição, examinar as considerações dos bibliotecários com relação ao papel que a comunicação interna desempenha como estratégia para a melhoria das ações que poderão ser executadas e elencar pontos de convergência entre a visão dos colaboradores e bibliotecários sobre o papel da comunicação interna nas bibliotecas universitárias.

O tipo de pesquisa empregada neste estudo foi exploratória do ponto de vista de seus objetivos. Segundo Raupp e Bauren, (2006, p. 80) a pesquisa exploratória tem "aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto."

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, pois não se trata de um estudo de dados estatísticos. Tem-se como pretensão verificar a comunicação interna como estratégia no contexto para o qual foi pensada. Corroborando Raupp e Bauren, (2006, p. 92) diz que "na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último."

Quanto aos procedimentos técnicos, foi desenvolvido um estudo de caso. Corroborando Yin (2005, p. 31) expõe que "o estudo de caso como estratégia de

pesquisa compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” Assim, o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo de forma detalhista com o contexto da realidade do mundo, necessário principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser evidentes. Com isso, o estudo de caso explora, descreve e explica para proporcionar uma compreensão do fenômeno. (YIN, 2015, p. 17)

Para uma ampla visão técnica foi feita uma pesquisa bibliográfica no período de setembro de 2022 a maio de 2023, por meio de alguns periódicos. A pesquisa bibliográfica cria um conjunto que é ordenado de procedimentos que procuram ir soluções, atento ao objeto de estudo, por isso de forma aleatória (LIMA; MIOTO, 2007, p. 38)

Foi aplicado um questionário, que é uma técnica de investigação formada por um número de questões apresentadas às pessoas, com o propósito de saber o conhecimento de opiniões, expectativas, situações vivenciadas, etc. GIL (2008, p. 121). Por ser um ambiente que envolve pessoas com funções diferentes, ou seja, diretores, gestores, técnicos, estagiários, entre outros, a pesquisa teve como população os bibliotecários da unidade de informação selecionada que é do sistema de bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará (UFC).

De acordo com dados obtidos no site da biblioteca universitária da Universidade Federal do Ceará, pode-se verificar a existência de 14 bibliotecas distribuídas em 05 campi situados na cidade de Fortaleza/CE. Desse universo de bibliotecas elencadas acima decidiu-se por limitar a pesquisa àquela localizada no Campus do Pici. Foram visitadas 01 unidade de informação: Biblioteca Central do Campus do Pici Prof. Francisco José de Abreu Matos (BCCP)

5.2 A Biblioteca Central do Campus do Pici (BCCP)

A Biblioteca Central do Campus do Pici Prof. Francisco José de Abreu Matos (BCCP) é uma das 05 bibliotecas integrantes em Bibliotecas da UFC no Campus do Pici. Fica localizada no Campus do Pici em Fortaleza.

Quadro 1 – Descrição do acervo e serviços e produtos da BCCP.

ACERVO E INFRAESTRUTURA	ÁREAS DISPONÍVEIS NO ACERVO	SERVIÇOS E PRODUTOS
<p>Possui livros, periódicos científicos, teses, dissertações, mapas, entre outros tipos de documentos.</p> <p>Computadores disponíveis para acesso à Internet; cobertura wireless; auditório com capacidade para 60 lugares e espaço para exposição.</p>	<p>Centro de Ciências; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Tecnologia; Instituto de Cultura e Arte; Instituto de Educação Física e Esportes; Instituto UFC Virtual.</p>	<p>Acesso livre à internet; Atendimento por e-mail; Atendimento remoto via videoconferência; Comutação Bibliográfica; Consulta local; Cursos e treinamentos; Emissão de Nada Consta; Empréstimo domiciliar; Ficha Catalográfica; Livros Livres; Normalização de trabalhos acadêmicos; Orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo; Recebimento e divulgação de dissertações, teses e TCCs; Serviços online; Serviços para pessoas com deficiência e Templates.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Dessa forma, a escolha deu-se por uma biblioteca universitária que pudesse complementar a pesquisa e mostrasse um resultado eficaz. Por isso, a BCCP biblioteca escolhida para pesquisa com um acervo diverso e serviços e produtos que contempla as necessidades dos usuários.

5.3 Coleta de dados

O questionário foi o principal instrumento utilizado na pesquisa, pois possibilita atingir alcançar pessoas que estejam em locais diferentes; permite que as pessoas respondam no momento mais conveniente para elas; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. (GIL, 2008, p. 122).

Complementando Gil (2008, p. 121) diz que

Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário.

Para compor a coleta de dados, utilizamos a observação. Gerhardt e Silveira (2009, p. 74) argumenta que

É uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo.

Tal argumento corrobora a decisão pelo estudo da comunidade da área da biblioteconomia, que tem a ver com uma tentativa de conhecer os diversos pensamentos acerca da comunicação interna nas organizações procurando identificar sua importância, e a sua relação com a eficácia dos procedimentos realizados em bibliotecas universitárias.

Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, que teve como objetivo verificar quais seriam as opiniões que os gestores e colaboradores da biblioteca universitária selecionada da UFC têm em relação a comunicação interna. (ver apêndice A).

É preciso dizer que esta pesquisa foi constituída através de questionário aplicado durante o mês de junho de 2023, entre os dias 05 e 23 de 2023. Durante esse período foram realizadas pesquisas sobre as bibliotecas, conhecendo e analisando.

Primeiramente entrou-se em contato com o gestor responsável pela biblioteca universitária a ser pesquisada, a fim de solicitar a permissão para a realização da pesquisa com os bibliotecários da unidade de informação.

Demos início à pesquisa abordando os bibliotecários que atuam na biblioteca escolhida, e que compõe o sistema de bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará (UFC) em Fortaleza/CE, para solicitar a participação na pesquisa, explicando o objetivo desejado e quando demonstravam interesse em colaborar solicitava o e-mail para envio do *link* do questionário elaborado no *Google Forms*.

A pesquisa se deu por meio de formulário eletrônico aplicado via *Google Forms*, que é um dos recursos da plataforma Google que estão à disposição para aplicação de questionários com formulação de gráficos instantâneos. O formulário ficou disponível para respostas por um período de 19 dias de 05 a 23 de junho de 2023 onde foi solicitado a participação dos colaboradores.

Foram abordados os colaboradores da biblioteca, onde o formulário foi enviado por e-mail para os bibliotecários, e-mail que está disponível no site da UFC. Ao final obteve-se 4 respostas. Procurou-se manter o anonimato dos participantes preservando, assim, suas identidades. Nesse sentido, utilizou-se a palavra “sujeito”, para designá-los, seguido por números inteiros. Por exemplo: sujeito 01, sujeito 02 e assim por diante.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a intenção de atingir os objetivos deste estudo, tivemos como prisma três categorias de análise, correspondentes às respostas dos colaboradores. Com isso, a síntese das categorias e unidades de análise se divide em um quadro a fim de tornar mais fácil a compreensão das ideias expostas.

Quadro 2 – Síntese das categorias e unidades de análise correspondente à resposta dos colaboradores.

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
1 – Perfil dos colaboradores da Biblioteca	1 – Perfil dos colaboradores da Biblioteca
2 – Comunicação Interna	2.1 Formal; 2.2 Informal; 2.2 Falha ou falta de comunicações;
3 – Fluxos Comunicacionais	3.1 Comunicação com superiores; 3.2 Contribuições; 3.3 Melhorias.

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Assim, a pesquisa do questionário teve como base essas categorias, para que assim pudesse alcançar melhores resultados. Além disso, as unidades de análise também tiveram uma importância significativa para a obtenção dos resultados, como veremos a seguir.

Quadro 3 - Tempo de atuação na biblioteca.

Tempo de atuação na biblioteca.	
Sujeito 1	14 anos
Sujeito 2	14 anos
Sujeito 3	4 anos
Sujeito 4	1 ano

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os dados do quadro 3 indicam que 50% dos pesquisados já atuam na biblioteca há mais de 10 anos. Isso nos leva a refletir que já estão habituados com as

atividades que são desenvolvidas na unidade de informação. Além disso, são conhecedores dos canais de comunicação existentes.

É oportuno enfatizar ainda, que os sujeitos que declararam possuir entre 1 e 4 anos de experiência trocam informações com os demais colaboradores diariamente. Uma vez que, independentemente do setor e da função desempenhada pelo indivíduo, ele tem a necessidade de obter e repassar informações no desenvolvimento de suas atividades.

Quadro 4 - Ano de formação.

Ano de formação.	
Sujeito 1	2008
Sujeito2	2007
Sujeito 3	2011
Sujeito 4	2011

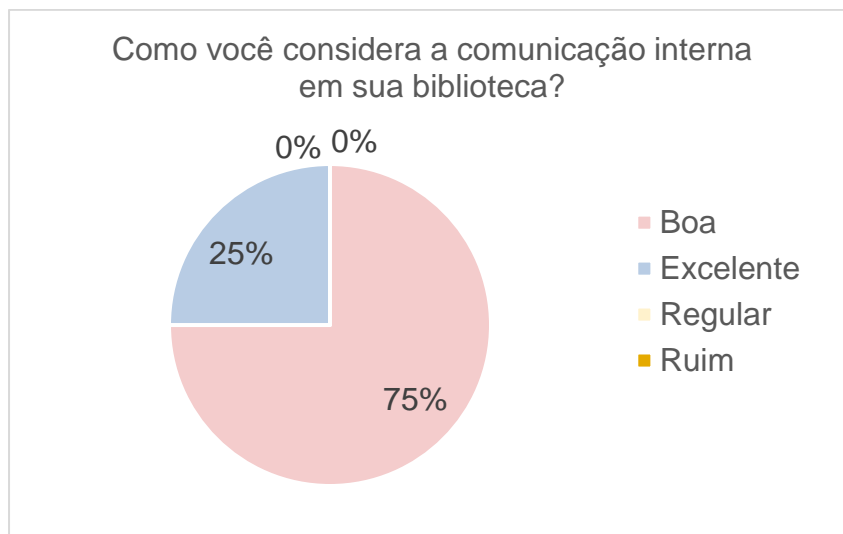
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

É possível perceber que 100% dos sujeitos possuem mais de 10 anos de formação. E que 50% destes ingressaram na biblioteca que atuam pouco depois de se formar. E 50% levaram mais de 10 anos para ingressar.

Esses dados só reforçam o que foi destacado na questão anterior. Os bibliotecários pesquisados possuem muitos anos de experiência na área e isso leva a pensar que os mesmos possuem conhecimentos e habilidades. Então, fica nítido que todos os bibliotecários que responderam o questionário, já têm uma boa experiência com a biblioteconomia.

A formação condiciona a pensarmos que os pesquisadores possuem uma experiência profissional que o possibilitará desenvolver as atividades da melhor forma possível, e ainda que conhece formas de interagir e se comunicar dentro de uma organização. Ainda é oportuno destacar que a formação continuada se faz necessária ao longo das práticas profissionais. Uma vez que constantemente os saberes são transformados e necessitamos acompanhar as mudanças frente aos nossos afazeres.

Gráfico 1 - Comunicação interna na Biblioteca.

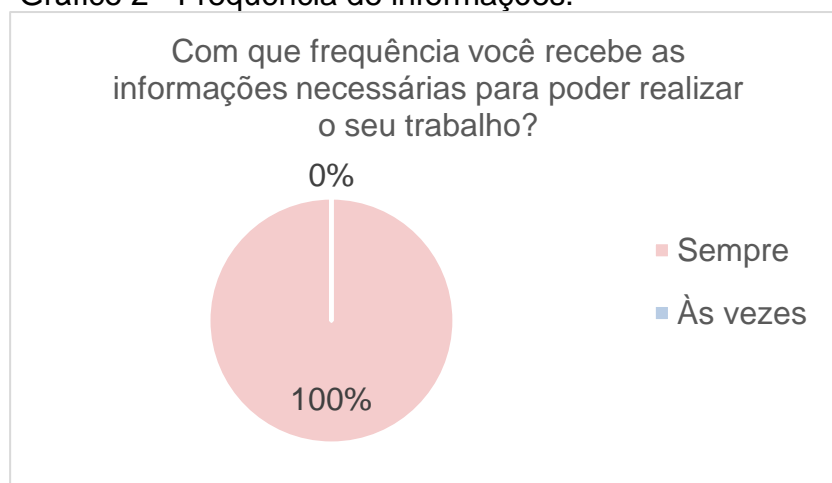


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No gráfico 1, observa-se que 75% dos sujeitos consideram que a comunicação interna na biblioteca é boa, e apenas 25% consideram ser excelente.

O que chama nossa atenção é que nenhum sujeito considera que a comunicação é regular ou ruim. Assim, entende-se que a comunicação flui de maneira satisfatória entre eles. Porém, ainda existem elementos a serem melhorados. Tendo em vista que 75% dos pesquisados consideram como boa. Acreditasse que por melhor que sejam os canais de comunicação ainda haverá falhas decorrentes de fatores externos, tais como: interferências de ruídos em telefones, falha na transmissão de e-mails, uso de gírias ou vícios de linguagens não conhecidos por todos, interpretações dúbias entre outros.

Gráfico 2 - Frequência de informações.

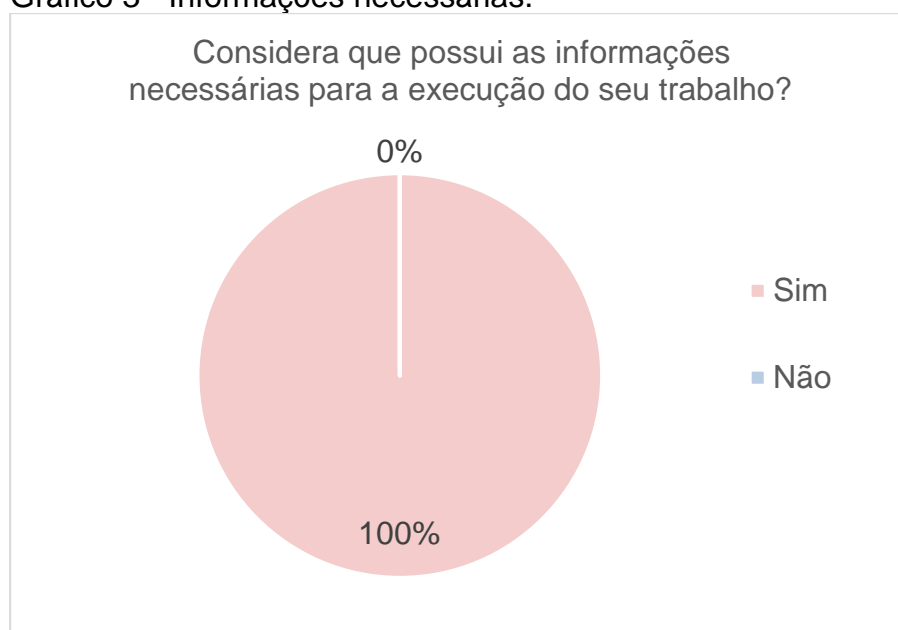


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em 100% das respostas verificou-se que os colaboradores sempre recebem informações necessárias para realização do seu trabalho. Aqui, se compararmos os dados com as respostas do gráfico anterior, observaremos que mesmo aqueles que dizem que a comunicação é boa relatam receber informação. Isso nos leva a refletir sobre a relevância dessas informações que sempre são recebidas. Pois, acredita-se que o fluxo de comunicação adequado faz toda a diferença na execução e consolidação das atividades. E contrariamente, a falta da comunicação ou a sua falha poderá ocasionar dificuldades no desenvolvimento das atividades, problemas relativos à resolução de problemas e tomadas de decisão acertadas.

Corroborando Ruão (2016, p. 57) diz que “uma comunicação organizacional eficiente beneficia o gerenciamento interno e a excelência dos produtos e serviços que são distribuídos no mercado, em contrapartida uma comunicação ineficiente prejudica as relações profissionais e sua atuação”.

Gráfico 3 - Informações necessárias.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

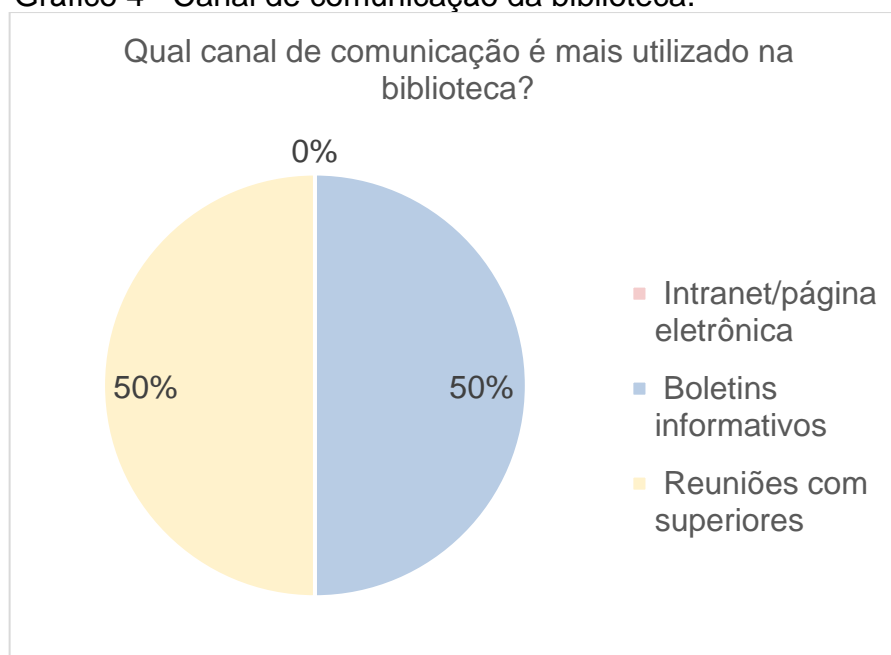
Com o gráfico 3, vê-se que 100% dos pesquisados consideram possuir as informações necessárias para execução de seu trabalho.

Mesmo com todos os bibliotecários indicando receberem as informações necessárias para execução de seu trabalho, é preciso que canais de comunicação estejam à sua disposição, a fim de que eles tenham possibilidades de escolhas quanto a obtenção de informações quando houver necessidade, ou seja, mesmo que já obtenham informações adequadas para o desempenho de suas funções mais

instrumentos devem ser oferecidos, que venham a contribuir com o aprimoramento e melhoria de sua atuação.

Para que o desempenho da comunicação interna seja de fato instrumento de construção e veiculação de mensagens, faz-se necessário que tais profissionais tenham acesso a uma variedade de canais de comunicação capazes de possibilitar a apropriação de informações necessárias para sua atuação e desenvolvimento de habilidades.

Gráfico 4 - Canal de comunicação da biblioteca.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quando questionados sobre os canais de comunicação mais utilizados, verificou-se que 50% dizem ser os boletins informativos e 50% reuniões com superiores. Nenhum indicou obter informações por meios da intranet ou página eletrônica da biblioteca.

Aqui salienta-se que os boletins são ótimos instrumentos de comunicação, uma vez que dentro de um período estabelecido para sua publicação (semanal, mensal, bimestral, outros) a organização divulga informações que deseja comunicar, tais como: acontecimentos, premiações, divulgação de projetos, setores em destaque e seus colaboradores.

As reuniões funcionam como mecanismos de comunicação eficaz desde que todos os colaboradores sejam chamados a participar, e nesta eles tenham direito de expor suas opiniões e ideias sem que haja ponderação. Além disso, é importante

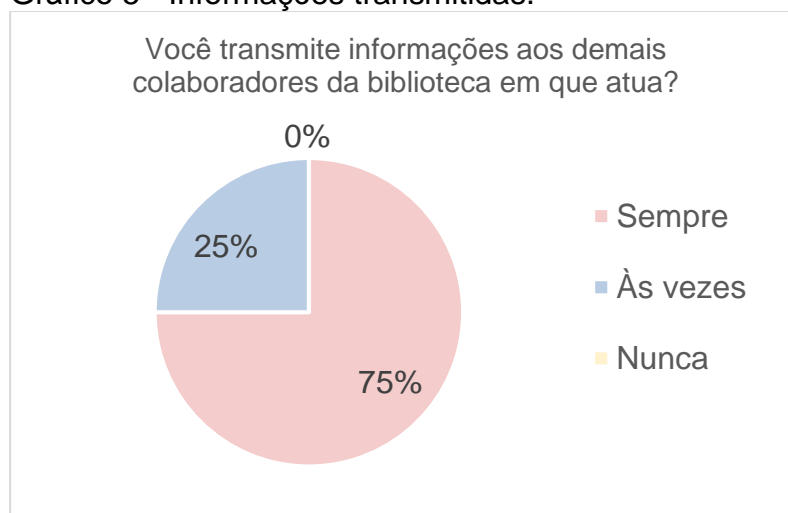
que a troca de mensagens se estabeleça de forma igualitária. E permita que de fato as discussões efetuadas sejam levadas em consideração pelos gestores.

O fato da intranet ou página eletrônica da biblioteca não ser citada, chamou nossa atenção. Tendo em vista que nela é possível encontrar instrumentos ricos em informação. A página eletrônica da biblioteca possui materiais com diretrizes, normas, planos de ações, políticas, procedimentos e regulamentos. E ainda, formulários diversos.

Os instrumentos de comunicação expostos em sua maioria se limitam à realização de reuniões, sejam essas à distância (50% dos sujeitos) ou presencialmente (25% dos sujeitos), se considerarmos as possibilidades de interação existentes hoje. Nestas circunstâncias compete aos gestores ampliar o acesso aos canais de comunicação que permitam às pessoas fazer uso dos meios eletrônicos.

É preciso refletir ainda se através dessas reuniões de fato existe a troca de informações, ou se, a transferência de mensagens ocorre apenas em via de mão única. Nesta, o poder concentra-se na pessoa do gestor que assegura a si o direito de transmitir aquilo que julgar ser conveniente. E por vezes, se nega a receber opiniões, sugestões ou reclamações por parte de seus colaboradores.

Gráfico 5 - Informações transmitidas.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Sobre a transmissão de informações aos demais colaboradores, evidenciou-se através do gráfico 5 que a maior parte dos pesquisados não são meros receptores de informações, mas transmissores ativos na propagação de saberes que transcenda à simples recepção e uso de informações já moldadas.

Reforçando Kunsch (2006, p. 168) diz “[...] trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”.

É possível observar que nenhum sujeito indicou nunca transmitir informações. Isso revela o fato de sempre termos algo a acrescentar ao outro. Sempre ou às vezes podemos interagir e compartilhar os conhecimentos próprios de nossa função.

Gráfico 6 - Comunicação nos setores da Biblioteca.

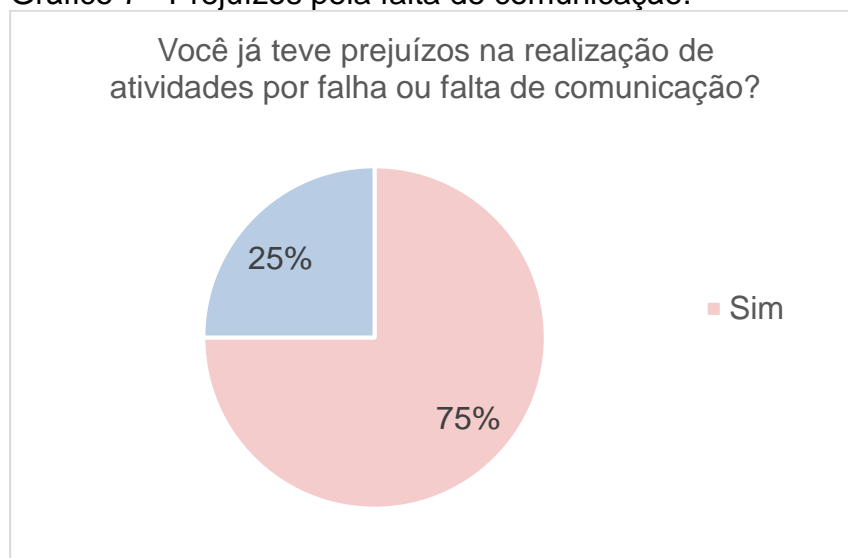


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Aqui verificamos que a grande maioria dos sujeitos se comunica com os demais setores da organização. E apenas, 25% diz não interagir com todos os setores.

Essa resposta vai de encontro a anterior. Possivelmente esses 25% que não interagem com os demais setores trata-se dos 25% que só repassam informações às vezes. É necessário reforçar que os bibliotecários devem aproveitar as possibilidades de troca de informações e conhecimentos presentes na interação com os demais colaboradores. O gestor deve inserir os bibliotecários nas mais diversas situações comunicativas, que porventura, exigirão dele conhecimento sobre vários setores e campos discursivos de compartilhamento e construção de mensagens.

Gráfico 7 - Prejuízos pela falta de comunicação.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De um modo geral, os bibliotecários responderam que já foram prejudicados por falta ou falha de comunicação. Levando em conta os dados expostos, deve-se pensar em elementos que possibilitem a modificação dessa situação. Tal mudança só será possível se os colaboradores indicarem aos gestores as dificuldades encontradas no percurso da obtenção de informações relevantes para o desenvolvimento de suas atividades.

Tal fato se deve a não interação nas reuniões com os demais colaboradores, ou mesmo, por não interagirem com os demais colaboradores de maneira contínua. Aqui evidencia-se contradição entre o que foi relatado nas primeiras questões que indicaram que 100% dos sujeitos recebem informações necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho. Caso recebessem não haveria falta ou falhas nas atividades decorrentes de falta de comunicação de mensagens.

Os ruídos ou a falta de informações deve ser corrigida a fim de evitar que prejuízos sejam gerados, tais como dificuldades na resolução dos problemas, tomadas de decisões incertas, inconsistência na execução das atividades, duplicidade de processos, e outros.

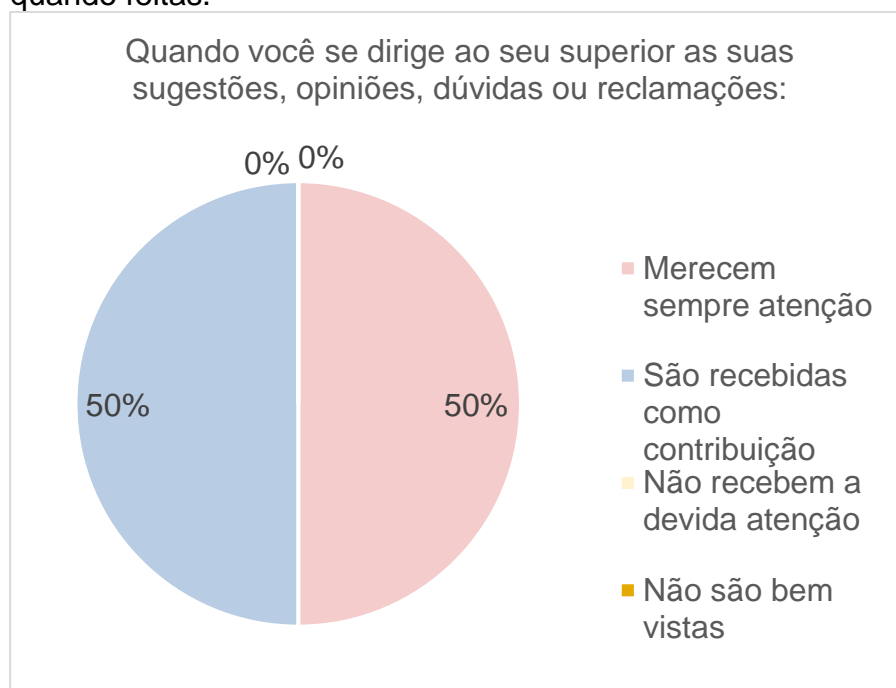
A comunicação interna deverá condicionar a todos a participarem do fluxo informacional como produtores e receptores de informações. Agindo assim a empresa estará pautando a execução de suas diferentes funções em melhores práticas, bem planejadas e baseadas em informações relevantes e consistentes.

Foi questionado quando alguma informação é repassada erroneamente com quem eles conversam sobre o assunto, e 100% disseram que dialogam com os

superiores e colegas. A resposta indica que qualquer erro observado é informado ao superior, e isso é importante porque ele poderá reverter o problema através da correção da informação e distribuir posteriormente a informação de maneira correta.

Seria conveniente que eles conversassem sobre o assunto com outros colaboradores a fim de verificar se de fato a informação apresenta falhas e já buscarem em conjunto uma solução e já exporem ao gestor as sugestões de correção.

Gráfico 8 - As sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações quando feitas.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

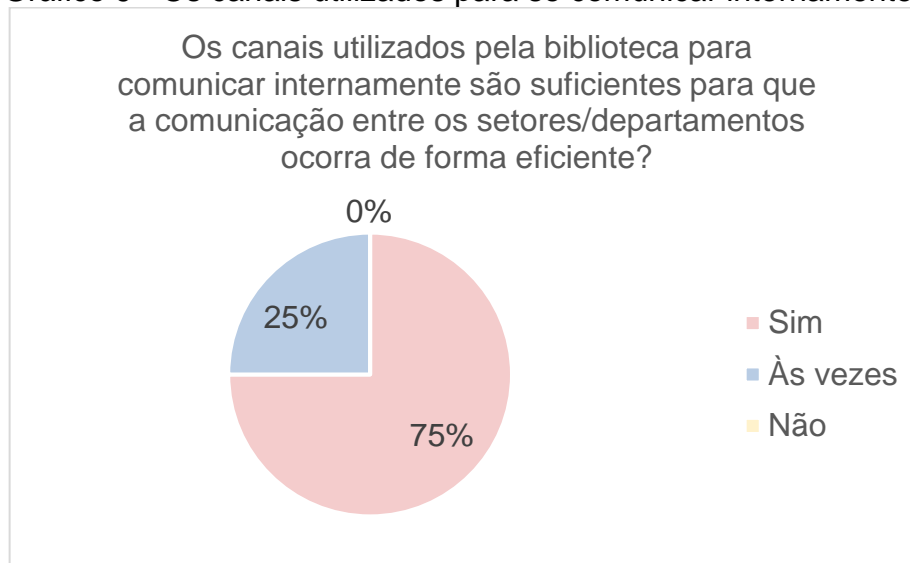
Através do gráfico 8, foi possível perceber que 50% dos sujeitos merecem sempre atenção, e 50% são recebidas como contribuição. Foi possível perceber que todos os colaboradores sentem que suas opiniões, sugestões e dúvidas são aceitas com atenção e tomadas como contribuição.

Em uma organização é importante que os colaboradores se sintam à vontade para expor suas ideias e opiniões. Constitui-se em possibilidades de melhorias no compartilhamento de saberes e melhor conexão dos sujeitos com os demais que compõem a empresa, tornando constituintes da interação e mudança de comportamentos.

É através dessa interação que serão construídas possibilidades de aprimoramento das capacidades dos colaboradores e a melhoria em sua atuação.

Uma vez que, participar ativamente na construção e distribuição de informação é fator decisivo para o uso de vários estilos de transmissões de mensagens e aproveitamento dos canais de comunicação. Por isso a Comunicação Interna faz-se tão importante na organização, pois possibilita aos colabores produção, reprodução e transmissão de informação.

Gráfico 9 - Os canais utilizados para se comunicar internamente.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Através do gráfico 9, percebeu-se que 75% dos sujeitos visualizam que os canais de comunicação utilizados são suficientes para a comunicação entre os setores. Tais canais impactam no sucesso ou insucesso organizacional e por isso todos os colaboradores devem refletir e atuar no desenvolvimento de ideias, de modo a construir processos coerentes com a realidade.

A partir de ferramentas de comunicação eficazes todos os envolvidos com as atividades da organização podem construir relações entre as mensagens novas e as já conhecidas por ele e assim, atuar de forma conjunta e colaborativa com todos os membros que compõem a organização em busca de resultados desejados baseados nos objetivos da empresa, de seus colaboradores e usuários.

Quadro 5 - Comunicação na eficiência/eficácia da biblioteca.

Você acha que a comunicação interna pode vir a contribuir para a eficiência/eficácia da biblioteca? Por quê?	
Sujeito 1	Sim pois é através da comunicação que ficamos a par das decisões que

	envolvem as resoluções da alta direção e também sobre os procedimentos e técnicas a serem adotados durante as atividades.
Sujeito 2	Sim. Considero fundamental para tomada de decisão, bom relacionamento com colaboradores e usuários, organização de atividades, entre tantas outras demandas que precisamos de informações corretas.
Sujeito 3	Certamente, pois uma boa comunicação interna permite que toda a equipe, de forma igualitária, tome as mesmas decisões, nas mesmas situações, padronizando o serviço e o atendimento.
Sujeito 4	Sim. A boa comunicação entre a equipe é fundamental na prestação de serviços e relacionamento entre colegas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Todos os sujeitos entendem a comunicação interna como elemento essencial para o sucesso da biblioteca. Tendo em vista, que é através dela que os mesmos poderão se apropriar de informações necessárias para sua atuação e desenvolvimento de atividades. Além disso, foi importante observar que também foi relatado o fato de que é através da comunicação interna que os colaboradores irão estabelecer relacionamentos com os demais colaboradores da organização.

Quadro 6 - Sugestões para melhorias na comunicação interna.

Sugira ações de melhoria para a comunicação interna.	
Sujeito 1	Sem sugestões.
Sujeito 2	Sem sugestões no momento.

Sujeito 3	Nossa biblioteca consta de comunicação efetiva, as chefias sempre de porta abertas para receber ideias, reclamações ou qualquer outro tipo de demanda.
Sujeito 4	Acredito que o sistema de bibliotecas já utiliza a comunicação de forma satisfatória.

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Por fim, tem-se que nenhum colaborador expôs sugestões para melhoria da comunicação interna da biblioteca. Mesmo aqueles que nas questões anteriores indicaram que a comunicação ainda não funciona da maneira desejada.

Para uma melhor exemplificação dos dados coletados, foi elaborado um quadro com a pergunta de partida, os objetivos da pesquisa e métodos utilizados. Pois assim, pode-se verificar de melhor forma.

Quadro 7 – Síntese da questão problema, dos objetivos da pesquisa e método foi utilizado para a pesquisa deles.

PERGUNTA DE PARTIDA	OBJETIVOS DA PESQUISA	MÉTODO
A comunicação interna pode ser utilizada como elemento estratégico em bibliotecas universitárias?	Aprofundar os estudos sobre comunicação organizacional;	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa exploratória.
	Discorrer sobre questões relevantes que permeiam o debate sobre a comunicação interna;	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa exploratória.
	Verificar o uso da comunicação interna como	Estudo de caso; Questionário.

	elemento estratégico para fortalecer relações nas bibliotecas universitárias da UFC.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Dessa forma, a pesquisa tem como método a pesquisa bibliográfico, qualitativa, estudo de caso, pesquisa exploratória e a aplicação de questionário. Logo, todos os objetivos expostos foram contemplados com os métodos utilizados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de como a comunicação organizacional vem crescendo no decorrer dos anos, pôde-se analisar que as organizações começaram a notar a importância de ela ser aplicada. Por isso, virou um meio para as empresas a utilizarem, principalmente para sanar as dificuldades que a explosão informacional trouxe, e com isso a comunicação organizacional tornou-se um elemento estratégico para a eficiência de uma organização

Assim, adentra a comunicação interna que tem como função principal fazer com que os colaboradores das organizações obtenham êxito para tomada de decisões e na solução dos problemas de forma factual. Para mais, destacou-se que o estudo sobre a comunicação organizacional e comunicação interna nas Bibliotecas Universitárias, tem como propósito a excelência do processo comunicacional para auxiliar internamente e externamente a biblioteca.

Notou-se a importância da pesquisa dado a verificação da relevância do tema para as Bibliotecas Universitárias, devido a necessidade que podem vir a encontrar em transmitir as informações relacionadas a biblioteca e a comunicação entre os setores. Por este motivo, os canais de comunicação são indispensáveis para se ter uma produção, reprodução e transmissão de informação efetiva.

Pesquisou-se na Biblioteca Central do Campos do Pici (BCCP) sobre a comunicação interna formal e informal e os fluxos informacionais da biblioteca, para assim analisar possíveis falhas ou falta de comunicação, como se dá o processo comunicacional, as contribuições e possíveis melhorias. Logo, com essas análises é possível verificar se a comunicação interna é utilizada como um elemento estratégico na biblioteca.

Sendo assim, verificou-se com as análises de dados que a biblioteca utiliza de uma boa comunicação interna, ou seja, de forma geral o processo comunicacional gera bons resultados. Em todo caso, pode-se evoluir para resultados excelentes, pois em algumas respostas foi visto que é considerado bom, ao invés de excelente. Deixando claro assim, que podem existir alguns fatores que ainda causam ruídos na comunicação interna da biblioteca.

Em vista disso, o propósito do trabalho foi alcançado, pois forneceu explicação sobre a importância da Comunicação Organizacional e Comunicação Interna no contexto da biblioteca universitária. Entretanto, vale salientar que o estudo

sobre tal precisa ser aprofundado por mais autores, para que assim o assunto seja mais disseminado e a sua importância seja mais reconhecida.

REFERÊNCIAS

AMARAL, F. V.; CORRÊA, E. C. D. Contribuições da Biblioteconomia e Ciência da Informação para a gestão de bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 18, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v18i0.8659172. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8659172>. Acesso em: 25 jan. 2023.

Biblioteca Central do Campus do Pici Prof. Francisco José de Abreu Matos (Org.). Fortaleza: **Biblioteca Central do Campus do Pici Prof. Francisco José de Abreu Matos (BCCP)**. Disponível em: <https://biblioteca.ufc.br/pt/sobre-o-sibi-ufc/bibliotecas-do-sistema/bibliotecas-no-campus-do-pici/biblioteca-central-do-campus-do-pici-bccp/> Acesso em: 19 jun. 2023.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das musas, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DE OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 12 mar. 2023.

DE BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553/1961>. Acesso em: 15 jan. 2023.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

GALERANI, Gilceana; BASTOS, Aline. **Comunicação interna estratégica**: a experiência da Embrapa. São Paulo: ORGANICOM, 2013. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/647/519>. Acesso em: 12 fev. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. Disponível em:

GUIMARÃES, A.; SQUIRRA, S. C. de M. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Porto Alegre: FAMECOS, v. 14, n. 33, p. 46–52, 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/3433>. Acesso em: 20 fev. 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, p. 169-192, 2006.

LIMA, T. C. S. DE.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Florianópolis: Katálysis, v. 10, p. 37–45, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

LIMA, Sarah Cristina Martins Gonçalves; MELO, José Airton Mendonça. **A importância do endomarketing para a comunicação interna**. Ponta Grossa: Revista de Gestão Industrial, v. 13, n. 4, p. 122 -138, out./dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7462>. Acesso em: 21 dez. 2022.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MAGALHÃES, Mônia Zoraima Câmara. **O diálogo possível: as contribuições da Comunicação Organizacional para a Biblioteca Ministro Oscar Saraiva**. 2017. [15] f., il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/18093>. Acesso em: 24 jan. 2023.

MEDEIROS, Monize Mirella Souza. **Ferramentas de comunicação interna como estratégia na melhoria do ambiente de trabalho do D’Oliva Lisboa**. 75 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

MENDONÇA, Lana Keren de; RAMOS, Rubem Borges Teixeira. **Análise de planos de comunicação em bibliotecas como subsídios à construção do plano de comunicação integrada da biblioteca da casa da juventude pe. Burnier, em Goiânia, Goiás**. Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 32, n. 2, p. 31-49, jul./dez, 2018. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/7678>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MÜLLER, Mary Stela; FORTES, Waldyr Gutierrez. **Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar**. Transinformação, v. 8, n. 2, 1996. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/23053>. Acesso em: 05 mar. 2023.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. **As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 21, n.1, p.173-193, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/LCcVhWXmMt6ydMmG6Gmmmw/?lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2023.

OLIVEIRA, Antonio José Barbosa de; CRANCHI, Daniela Carvalho. **O papel da biblioteca universitária como espaço de afiliação estudantil e o bibliotecário como educador e agente inclusivo**. João Pessoa: Informação e Sociedade, v. 27,

n. 2. Disponível em:

https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2017/09/pdf_19b32a6dcd_0000026879.pdf .
Acesso em: 23 mar. 2023.

ROHOD, M. **A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais**. 2021. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6585/1/Artigo%20Final.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023

RUGGIERO, Alberto. **Liderança e Motivação**: caminhos e resultados. São Paulo: ABTD, 2002.

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional**. Braga: Cecs, 2016. 121 p. Disponível em:
https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

SANTOS, Jevenilson Luz *et al.* **A importância da comunicação interna nas organizações: uma pesquisa bibliográfica**. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 12, n. 1, 2022. Disponível em:
<https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/200>. Acesso em: 10 set. 2022.

WEBER, Maria Helena. **Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica**. São Paulo: Organicom, v. 6, n. 10-11, p. 70-75, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006>. Acesso em: 24 nov. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre, Bookman Editora, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezados, sou aluna do curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará (UFC) e solicito sua colaboração nesta pesquisa intitulada “UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER AS RELAÇÕES DENTRO DE UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA”. Sua participação é importante para o resultado. Não é necessária sua identificação. Desde já agradeço a colaboração.

PERFIL DO COLABORADOR

1) Tempo de atuação na biblioteca.

2) Ano de formação.

COMUNICAÇÃO INTERNA

3) Como você considera a comunicação interna em sua biblioteca?

Boa

Excelente

Regular

Ruim

4) Com que frequência você recebe as informações necessárias para poder realizar o seu trabalho?

sempre

às vezes

5) Considera que possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho?

sim não

COMUNICAÇÃO INTERNA FORMAL

6) Qual canal de comunicação é mais utilizado na biblioteca?

a) Intranet/página eletrônica: Sempre Frequentemente Raramente

b) Boletins informativos: Sempre Frequentemente Raramente

c) Reuniões com superiores: Sempre Frequentemente Raramente

7) A comunicação formal da biblioteca, que busca transmitir diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, é implementada através de qual canal oficial?

a) Intranet/página eletrônica.

b) Reuniões presenciais.

c) Reuniões a distância, através de videoconferência.

d) Outro: _____

COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL

08) Você transmite informações aos demais colaboradores da biblioteca em que atua?

sempre

às vezes

nunca

09) Você se comunica com todos os setores da organização?

sim não

RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

10) Você já teve prejuízos na realização de atividades por falha ou falta de comunicação?

sim não

Se sim, quais? _____

11) Quando você verifica que alguma informação foi repassada erroneamente, conversa sobre o assunto com:

Apenas com os seus superiores.

Apenas com os meus colegas.

Com os meus superiores e colegas.

Não abordo o assunto.

12) Quando você se dirige ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações:

Merecem sempre atenção.

São recebidas como contribuição.

Não recebem a devida atenção.

Não são bem vistas.

13) Como você avalia o fluxo da comunicação dos colaboradores com os superiores sob o aspecto da receptividade dessa informação? Por favor, marque apenas uma alternativa: Ótimo Bom Regular Ruim

14) Os canais utilizados pela biblioteca para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente?

Sim Às vezes Não

15) Você acha que a comunicação interna pode vir a contribuir para a eficiência/eficácia da biblioteca? Por quê?

16) Sugira ações de melhoria para a comunicação interna.
