

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

SARA MARLI MAGALHÃES BELARMINO DA SILVA

**Fortaleza
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel

SARA MARLI MAGALHÃES BELARMINO DA SILVA

Fortaleza
2007

Ficha Catalográfica

S 58 c Silva, Sara Marli Magalhães Belarmino
Comunicação interna em uma universidade pública./ Sara Marli
Magalhães Belarmino da Silva. – Fortaleza: UFC, 2007.

(Dissertação Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, 2007).

1 Comunicação organizacional 2 Comunicação interna formal
3 Comunicação e Gestão de RH I Título

SARA MARLI MAGALHÃES BELARMINO DA SILVA

COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Augusto Cezar de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Dr^a. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Dr^a. Robéria Rodrigues Lopes
Universidade Federal do Ceará – UFC

A universidade é como uma árvore: os alunos, parte mais importante, formam a copa; os professores, a parte interna do tronco; os ex-alunos e amigos da universidade, as raízes; a casca é representada pela administração, que deve proteger a instituição e permitir que a vida circule dentro dela.

(Blanchard)

À minha mãe, *in memoriam*, Regina Beleza Magalhães da Silva, e aos meus avós, *in memoriam*, Maria Laurinda da Silva e João Belarmino da Silva.

AGRADECIMENTOS

Preliminarmente e acima de todas as coisas, ao Deus todo-poderoso, pela oportunidade que me concedeu em realizar meu grande sonho: concluir o mestrado. Ele é o meu orientador, o meu estímulo e o meu professor.

Aos professores e funcionários do Mestrado Profissional em Administração da UFC – turma 2005, pela grande contribuição, através dos ensinamentos transmitidos, oportunizando a troca de experiência e conhecimento.

À minha grande e competente Professora Orientadora, Dr^a Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel, pela atenção, dedicação e paciência, por dividir um legado tão rico, pela compreensão nos momentos de angústia e de aflição e ao Professor Coordenador do Mestrado, Dr. Augusto César de Aquino Cabral, pelo entusiasmo pela determinação e por nos proporcionar um ambiente acadêmico voltado para o debate, para a reflexão e ação dedicada para o atendimento de nossas necessidades frente aos nossos questionamentos e incertezas, bem como pela participação na banca examinadora da dissertação.

À Prof^a Dr^a Sandra Maria Santos e à Prof^a Dr^a Robéria Lopes pela participação na Banca Examinadora, enriquecendo com comentários valiosos e, ainda, compartilhando seus conhecimentos.

À minha turma de colegas do Mestrado Profissional 2005, pelos momentos memoráveis que passamos juntos. Em especial, aos colegas e amigos Milton, Gleison, Daízi, Marta e Lúcia de Fátima pelo compartilhamento dos incontáveis momentos de dúvida e ansiedade presente nos trabalhos de pesquisa e seminários.

À minha amiga Ana Lúcia, pelo compartilhar na realização desse empreendimento, e pelo apoio imprescindível no atingimento do meu objetivo, incentivo, entusiasmo e pela constatação da amizade fiel, de carinho e de companheirismo. Por tudo isso, sou-lhe muito grata.

Aos meus pais e à minha família em geral, ao Francisco Airton da Silva, a meus filhos Francisco Airton da Silva Júnior e à Jussara Belarmino Brandão que acompanharam de perto a minha angústia e ansiedade durante todo o curso. O apoio dessas pessoas foi um incentivo para prosseguir nesse desafio intelectual.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Maria Naiula Monteiro Pessoa, Diretora da FEAAC/UFC e ao Doutor Procurador Federal Dr. José Edmar Ribeiro pelo apoio e incentivo para cursar o Mestrado em referência, que possibilitou a continuidade da nova jornada acadêmica.

RESUMO

Buscou-se pesquisar o processo de comunicação interna formal da Universidade Federal do Ceará com base na necessidade de se aperfeiçoar a rede de comunicação interna desta Instituição, visando contribuir para a eficiência dos serviços prestados à comunidade universitária. Diante desse contexto, o estudo teve como objetivo geral investigar os efeitos e fatores do processo de comunicação interna formal da UFC, focalizando diferentes dimensões do seu aspecto operacional, no funcionamento dos serviços desempenhado pelos funcionários técnico-administrativos. Para tanto se realizou uma pesquisa bibliográfica e documental. O fundamento teórico da pesquisa bibliográfica incluiu a revisão dos seguintes tópicos: a Teoria da Ação Comunicativa na perspectiva de Habermas (1987); os processos e barreiras comunicacionais relacionando-os com a gestão estratégica de recursos humanos e seus efeitos no processo de trabalho. Partindo da formatação do referencial teórico foram definidos os procedimentos metodológicos à luz dos ensinamentos dos autores, Trivinos (1987); Gil (2002); Roesch (1999) e Cochran (1977). O estudo caracterizou-se quanto aos objetivos como pesquisa descritiva e exploratória, quanto a abordagem técnica estudo de caso, a análise dos resultados foi de natureza quantitativa. O método para selecionar os funcionários foi a amostra aleatória estratificada, considerando os funcionários dos campi do Pici e Benfica, cujo instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário. Os resultados da pesquisa revelam que o processo formal de comunicação interna na UFC necessita ser reajustado e aperfeiçoado. Os respondentes apontam como principais barreiras comunicacionais a ausência de *feedback* e a falta de habilidade comunicativa. Este fato impacta na operacionalidade da Instituição, refletindo na qualidade dos serviços, gerando ruídos, falhas no fluxo interno de comunicação.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional, comunicação interna, fluxo comunicacional.

ABSTRACT

One searched on the basis of to search the process of formal internal communication of the Federal University of the Ceará the necessity of if perfecting the net of internal communication of this Institution, aiming at to contribute for the efficiency of the given services the university community. Ahead of this context, the study it had as objective generality to investigate the effect and factors of the process of formal internal communication of the UFC, being focused different dimensions of its operational aspect, in the functioning of the services played by the technician-administrative employees. For in such a way a bibliographical research was become fulfilled documentary and. The theoretical bedding of the bibliographical research included the revision of the following topics: the Theory of the Comunicativa Action in the perspective of Habermas (1987); the comunicacionais processes and barriers relating them with the strategical management of human resources and its effect in the work process. Leaving of the formatting of the theoretical referencial the metodológicos procedures to the light of the teachings of the authors had been defined, Trivinos (1987); Gil (2002); Roesch (1999) and Cochran (1977). The study it was characterized how much to the objectives as descriptive research and exploratória, how much the boarding technique case study, the analysis of the results was of quantitative nature. The method to select the employees was the estratificada random sample, considering the employees of campi of the Pici and Benfica, whose instrument used for collection of data was a questionnaire. The results of the research disclose that the formal process of internal communication in the UFC needs to be readjusted and to be perfected. The respondents point as main comunicacionais barriers the absence of feedback and the lack of comunicativa ability. This fact impacta in the operationalization of the Institution, reflecting in the quality of the services, generating noises, imperfections in the internal flow of communication.

Key-Words: Organizacional communication, Internal communication, comunicacional flow.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de comunicação e os ruídos.....	29
Figura 2 – O processo de comunicação.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de compartilhamento de informações do gestor para os subordinados.....	69
Gráfico 2 – Grau de conhecimento do trabalho realizado pela UFC.....	70
Gráfico 3 – Grau de conhecimento das atividades realizadas no setor de trabalho.....	70
Gráfico 4 – Elementos que dificultam a comunicação.....	71
Gráfico 5 – Fatores que atrapalham o diálogo entre chefes/funcionários e entre funcionários/funcionários	73
Gráfico 6 – Origem atribuída a falha que causa maior ruído na comunicação..	73
Gráfico 7 – Atitudes do falante que podem atrapalhar o entendimento da mensagem	74
Gráfico 8 – Grau de participação do funcionário em cursos sobre comunicação promovido pela UFC.....	75
Gráfico 9 – Grau em que o funcionário técnico-administrativo considera que a UFC necessita aperfeiçoar sua comunicação interna.....	76
Gráfico 10 – Fatores que dificultam o entendimento da mensagem.....	77
Gráfico 11 – Grau de informação e aptidão dos funcionários a repassar as informações para o público interno e externo da UFC	78
Gráfico 12 – Fatores considerados importantes para criação de um ambiente favorável a comunicação	79
Gráfico 13 – Necessidade de conhecimento do comunicador sobre seu público-alvo	80
Gráfico 14 – Direção da cadeia de comando na comunicação formal na UFC..	81
Gráfico 15 – Mecanismos/instrumentos de comunicação mais utilizados pelo público interno da UFC	82
Gráfico 16 – Canal que melhor absorve a mensagem	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da pesquisa.....	52
Quadro 2 – Sinopse da pesquisa.....	54
Quadro 3 – Distribuição dos funcionários por classe funcionail.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de sujeitos por estrato e classe funcional.....	57
Tabela 2 – Amostra dos T.A. por classe funcional.....	57
Tabela 3 – Número de funcionários por gênero.....	64
Tabela 4 – Número de funcionários por faixa.....	64
Tabela 5 – Número de funcionários por escolaridade.....	65
Tabela 6 – Fatores Facilitadores da comunicação.....	67
Tabela 7 – Busca de solução de problemas no trabalho pelas chefias.....	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Formulação do problema.....	14
1.2	Pressupostos.....	15
1.3	Objetivos.....	16
1.4	Relevância do estudo.....	16
1.5	Estrutura da dissertação.....	17
2	COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.1	Teoria Crítica: a comunicação na perspectiva de Habermas.....	18
2.2	Cadeia formal, fluxos e funções da comunicação nas organizações.....	20
2.3	Comunicação e imagem institucional das organizações.....	27
2.4	Ruídos, fatores facilitadores e impeditivos da comunicação.....	28
2.5	Importância da gestão estratégica de RH na organização.....	38
2.6	Comunicação estratégica no processo de trabalho.....	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1	Caracterização da pesquisa.....	49
3.2	Coleta de dados.....	53
3.2.1	Sujeitos da pesquisa.....	55
3.3	Delineamento do estudo de caso: Universidade Federal do Ceará.....	57
3.4	Estrutura administrativa da UFC.....	59
3.5	Comunicação interna da UFC	60
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
4.1	Perfil do servidor técnico-administrativo da UFC.....	64
4.2	Fatores facilitadores e impeditivos da comunicação	66
4.3	Cadeias de comando na UFC.....	77
4.4	Veículos de comunicação interna na UFC.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
6	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE.....	99

1 INTRODUÇÃO

As Universidades Públicas Federais brasileiras vivem um momento de significativas transformações de aceleradas mudanças sociais, econômicas, políticas e avanços tecnológicos, especialmente nas áreas de tecnologia da informática e da comunicação que são absorvidas e processadas pelas organizações.

Nesse sentido, Souza (2002) declara que a intensa velocidade das inovações tecnológicas na área da informática tem permitido um grau de eficiência, um grau de presença das pessoas ao novo cenário organizacional que, até há pouco tempo, tinha na barreira tecnológica um entrave para o seu desenvolvimento. A comunicação permite aumentar o grau de participação de todos os funcionários nos atos decisórios do gestor público, desde que a política de gestão seja participativa. Nesse sentido, as universidades, por sua vez, precisam melhor atender as necessidades de seus funcionários e do ambiente de trabalho, com vistas a realização de um procedimento laboral mais efetivo, mais produtivo e que assegure a garantia de uma satisfação maior ao seu público interno.

Assim, diante da importância da comunicação interna para o desenvolvimento das atividades da Universidade Federal do Ceará é que surge o interesse da pesquisadora em investigar o processo de comunicação interna formal, focalizando diferentes dimensões de seu aspecto operacional, para identificar os efeitos e fatores determinantes no funcionamento dos serviços exercidos pelos funcionários.

Fogaça (2006) defende a adoção de programas de qualidade, produtividade e inovação por parte das administrações públicas para alcançar eficiência de gestão e realizar projetos em benefício da comunidade. Nessa esteira de entendimento do autor, as universidades públicas devem realizar mudanças na comunicação interna visando a melhoria da qualidade dos serviços educacionais postos à disposição da comunidade acadêmica.

Souza (2002) afirma que o grande desafio é justamente o de fazer com que os funcionários estejam motivados e atualizados em relação ao que estão praticando. Isso é o mais importante para que as universidades possam operar com crescente eficiência. A competição é permanente e não está mais confinada a alguns setores de atuação do mercado.

O posicionamento do autor, em outras palavras, implica dizer que, se as Universidades não priorizarem sua comunicação interna, tampouco atuarem com eficiência, estarão fadadas ao enfraquecimento e ao descrédito junto à comunidade acadêmica. Para tanto, é preciso que cada funcionário tenha a consciência de buscar a qualidade possível na atividade que realiza na Instituição.

É mister socializar, compartilhar as informações de forma sistemática e efetiva dentro da Universidade para a integralização dos programas e projetos de trabalho, para que os serviços postos à disposição da sociedade sejam realizados pelos funcionários com eficiência e qualidade.

Portanto, as idéias anteriormente expostas balizam importante reflexão e permeiam o estudo em relevo, cujo resultado foi decorrente de uma pesquisa realizada na Universidade Federal do Ceará, para investigar o processo de comunicação interna formal exercido pelos funcionários técnico-administrativos lotados nas unidades administrativas e acadêmicas localizadas nos *Campi* do Pici e do Benfica, em Fortaleza-CE.

Pretendeu-se, assim, aprofundar algumas premissas básicas acerca do processo de comunicação, focalizando-se diferentes dimensões de seu aspecto operacional, com base na abordagem referente a teoria e processos comunicacionais fazendo uma relação com a gestão de recursos humanos.

1.1 Formulação do problema

A eficiente comunicação é um dos fatores fundamentais para o sucesso das Universidades Públicas. Com efeito, a Universidade Federal do Ceará, assim como as demais instituições federais de ensino, vem passando por significativas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, notadamente com a inserção das tecnologias de informática e de comunicação. Como fruto da sociedade, a universidade se propõe a ser uma resposta ao crescimento da complexidade com que as organizações públicas precisam lidar.

Diante desta realidade a universidade necessita reavaliar sua comunicação interna formal, uma vez que esta comunicação depara-se com acentuadas dificuldades, consoante a ruídos e barreiras no seu fluxo comunicacional

impactando na qualidade dos serviços exercidos pelos funcionários técnico-administrativos.

Fundamentando a necessidade de uma comunicação interna eficiente nas instituições, Éboli (1999) afirma que a comunicação é relevante para o desenvolvimento de uma organização. E a instituição pública que pretenda atingir esta finalidade, deverá se empenhar em aumentar a qualidade e eficiência de seus serviços, investir, cada vez mais, em estruturas de fluxos comunicacionais, amparadas pela tecnologia, democratizando, assim, o acesso ao conhecimento e ao aperfeiçoamento, para vencer barreiras e empecilhos para se chegar ao sucesso. (ÉBOLI, 1999).

Diante das considerações retrocitadas, o presente estudo pretende responder à seguinte questão: **Quais os efeitos e fatores determinantes da comunicação interna formal no funcionamento dos serviços prestados pelos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará?**

1.2 Pressupostos

Em conformidade com o entendimento de Eisenhardt (1995), optou-se por desenvolver a pesquisa com base em pressupostos, tomando por referência a observação existente aliada aos fundamentos encontrados na literatura pertinente ao tema estudado. A reflexão contribuiu para a elaboração dos pressupostos a seguir, os quais foram estabelecidos como possíveis respostas para a questão levantada.

- a) O processo de comunicação interna formal conta com fatores facilitadores capazes de oferecer serviços eficientes;
- b) A comunicação interna formal apresenta ruído a ponto de comprometer a eficiência do funcionamento dos serviços prestados;
- c) Um programa de capacitação/qualificação dos funcionários técnico-administrativos facilita a prestação eficiente de serviços ao seu público-alvo;

- d) A informação prévia aos funcionários técnico-administrativos sobre programas e projetos de trabalhos desenvolvidos no âmbito da UFC pode ser um fator determinante da eficiência dos serviços prestados.
- e) A formalidade dos atos praticados na comunicação interna na UFC obedece a uma cadeia de comando fixa e sistemática que pode dificultar a eficiência dos serviços prestados;
- f) A UFC utiliza uma grande variedade de veículos o que facilita o processo de comunicação interna formal.

1.3 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é investigar os efeitos e fatores do processo de comunicação interna formal da UFC, focalizando diferentes dimensões do seu aspecto operacional no funcionamento dos serviços desempenhados pelos funcionários técnico-administrativos.

Alinhados ao objetivo geral, alguns objetivos específicos são elencados:

- a) Indicar os fatores que os funcionários técnico-administrativos apontam como facilitadores ou impeditivos da comunicação interna da Universidade estudada;
- b) Descrever a cadeia de comando adotada na comunicação formal da UFC e seus efeitos na eficiência do trabalho a que se destina.
- c) Identificar os veículos de comunicação interna formal mais freqüentes utilizados na Universidade Federal do Ceará;

1.4 Relevância do estudo

Em ambientes de universidades públicas federais, o conceito de comunicação interna formal/administrativa torna-se de fundamental importância a fim de que as organizações possam enfrentar e corresponder às transformações tecnológicas ocorridas no cenário organizacional.

Nesse contexto, relevante é o estudo da comunicação interna formal da Universidade Federal do Ceará, tendo em vista possível repercussão no grau de

eficiência dos serviços realizados pelo seu público interno, focalizando as diferentes dimensões de seu aspecto operacional.

Relativamente, poucos estudos de natureza acadêmica evidenciaram esse processo, em especial no contexto específico da UFC, levando o despertar da necessidade de se aprofundar a matéria em relevo, com vistas a contribuir para a elevação dos padrões de eficiência do trabalho nesse novo cenário.

1.5 Estrutura da dissertação

O presente trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: no capítulo introdutório foi explicitada a formulação do problema, pressupostos, objetivos e relevância da temática de investigação. Além disso, foi apresentada na parte final, a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 analisa o processo de comunicação e a gestão de recursos humanos na perspectiva da Teoria Crítica com ênfase na concepção de Habermas (2000); os processos e barreiras comunicacionais relacionando-os com a gestão estratégica de recursos humanos e seus efeitos no processo de trabalho.

O capítulo 3 explicita os procedimentos metodológicos descrevendo e caracterizando a pesquisa realizada na Universidade Federal do Ceará, coleta de dados, sujeitos da pesquisa, delineamento do estudo de caso, estrutura administrativa e a comunicação interna da UFC.

Os resultados são apresentados e analisados no capítulo 4, seguindo-se a ordem dos pressupostos para a exposição dos dados revelados.

No capítulo 5, foram registradas as considerações finais e as recomendações.

Constam ainda desta dissertação as referências e os apêndices A e B.

2 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, por meio de uma revisão da literatura pertinente, através da qual este estudo foi desenvolvido. Contextualiza-se a comunicação com a teoria da ação comunicativa integrada (teoria crítica) com a gestão de recursos humanos na ambiência organizacional, sob o enfoque estratégico no processo de trabalho, bem como apresenta, ainda, as conexões da comunicação relacionadas aos conceitos, teorias, fluxos e a sistematização dos processos sob as suas diferentes dimensões. O capítulo pretende asseverar que a comunicação e gestão de recursos humanos contribuem para reestruturar estrategicamente a função da comunicação interna na instituição pesquisada.

2.1 Teoria crítica: a comunicação na perspectiva de Habermas

Para reflexão do entendimento acerca da comunicação, relevante destacar para o presente estudo investigativo a contribuição da abordagem da teoria da ação comunicativa defendida por Habermas (1987) cuja teoria explica que a emancipação e a liberdade das pessoas são realizadas através de uma interação permanente objetivando a construção de uma consciência crítica e reflexiva. As contribuições do teórico acima mencionadas trazem o conceito de uma comunicação construtiva e libertadora, pois em assim agindo comunicativamente os sujeitos estariam percorrendo um processo de libertação capaz de emancipá-los.

Habermas (1987), o principal herdeiro da Escola de Frankfurt (considerado como crítico extraordinário das práticas sociais) firma o entendimento de que o sujeito através de uma situação supostamente ideal de fala, tenta buscar através do discurso argumentativo um consenso, todavia desenvolve o teórico que a racionalidade calcada no diálogo, simbolicamente manifesta, liberta as pessoas das condições escravizadoras, portanto, conduzindo-as a uma vida de emancipação.

Como se observa, na Teoria Crítica, em conformidade com Habermas (1987) o indivíduo é privilegiado, tendo em vista que a comunicação está presente em todas as relações humanas.

Ao explicitar a Teoria Comunicativa, Lopes (2006) afirma que Habermas (1987, 1992 e 2000), representante da Teoria Crítica da Educação com origem na escola de Frankfurt, privilegia o emprego da linguagem e da comunicação nos saberes que permite a socialização dos indivíduos. Neste sentido, o caráter social da linguagem, fonte de integração social, e o agir comunicativo produzem uma rede de significados que são incorporados na cultura e nas práticas de interação entre os sujeitos (LOPES, 2006).

Acresce-se a Teoria da Ação Comunicativa que o seu ponto de partida é de que os homens são capazes de ação, e que para isso necessitam utilizar-se da linguagem (símbolos) a fim de que possam comunicar-se com seus pares, visando uma forma de consenso (IAROSKI, 2000).

Iaroziski (2000) faz uma relação desta teoria com uma abordagem voltada para a educação tecnológica, afirmando que é um fator primordial a utilização e o acesso às novas tecnologias pela sociedade, porém, observada a razão dialógica, crítica e reflexiva nos indivíduos.

A autora acima citada descreve, ainda, em seu trabalho que o teórico define ação comunicativa como àquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem orientada ao entendimento. À medida que a comunicação serve ao entendimento pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa.

Por outro prisma, a importância sociológica desta teoria, na visão de Lopes (2006), se evidencia quando Habermas (1987) admite que o núcleo de formação da identidade consiste na aquisição de uma competência interativa, ou seja, a capacidade de participar em sistemas de ação cada vez mais complexos. Esse modelo, para Habermas (1987), permite estabelecer a ponte para os conceitos centrais da sua “Teoria da Ação Comunicativa”.

Ainda, segundo a autora, a contribuição habermasiana resulta no seu estudo sobre o conhecimento de variados tipos de interesses — técnico, prático e de

emancipação. O interesse técnico centra-se na resolução das relações causa-efeito, sendo uma forma de conhecimento em que o indivíduo se relaciona com o contexto que o envolve. Para Habermas (1987), esse modelo tem raízes no Iluminismo e Positivismo, em que se desenvolvem regras de aplicação das teorias à realidade, permitindo que o sujeito possa controlar o ambiente que o envolve.

Esse conceito de práxis comunicativa favorece uma prática transformadora. Esse é um dos desafios da teoria da ação comunicativa que visa restabelecer a ligação entre o saber teórico e a ação humana. Esse conceito de práxis comunicativa favorece também uma prática participativa, em que a mera ação instrumental torna-se um processo cooperativo (HABERMAS, 2000).

A contribuição da teoria habermasiana traz um desafio fundamental para o presente estudo, para que a comunicação possa ser aperfeiçoada através da atuação do profissional, de forma a construir uma reflexão dialógica, contudo, crítica, emancipatória, libertadora com autonomia sobre as dimensões profundas das tecnologias e os efeitos dela decorrentes que poderá transferir para a comunidade universitária e para a sociedade como um todo.

Dessa forma, não se pode pensar em ação comunicativa que se continue a trabalhar numa atitude passiva e individualizada, numa ótica limitada pelo tecnicismo, mas sim buscar um trabalho que valorize as relações entre os sujeitos do processo (que são os funcionários), o diálogo, a reflexão, a crítica e a criatividade (IAROSKI, 2000).

2.2 Cadeia formal, fluxos e funções da comunicação nas organizações

Para tratar dos assuntos pertinentes a cadeia formal, fluxos e funções da comunicação organizacional é necessário, antes de tudo, evidenciar o conceito de comunicação interna formal.

Comunicação interna formal é aquela que advém de fontes oficiais proveniente dos níveis hierárquicos superiores competentes, observadas as normas e atribuições dos gestores e da respectiva organização, destacando-se, dentre outros, e-mails, intranet, reuniões, informativos, correspondências oficiais (PIMENTA, 2002).

A comunicação interna formal tem a finalidade de comunicar, articular todas as informações entre todos os funcionários, estabelecendo um elo entre as unidades administrativas existentes, além de ter uma característica de natureza estratégica na organização a fim de que as informações possam fluir com maior celeridade e de forma clara e eficaz.

Torquato (1986) afirma que a comunicação interna formal poderá ser realizada por diversos canais de comunicação, os quais o autor classifica em canais, como sendo: tempestivos (e-mails), rápidos (boletins noticiosos), simultâneos (conversas pessoais ou telefônicas), complexos (impressos, jornais e revistas), difusão (reuniões gerais, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto) e os canais seletivos (relatórios técnicos e confidenciais para um público interno diferenciado).

Fascina (2006) afirma que a comunicação interna formal pode ser realizada por alguns veículos de comunicação, os quais podem ser utilizados de acordo com a finalidade da sua utilização, visto que para cada modalidade de linguagem haverá uma ferramenta adequada, tendo em vista os níveis cognitivos do público interno.

Na concepção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “[...] uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.”

A comunicação interna sofre reflexos do seu ambiente externo como resultados dos programas que realiza junto ao público interno. Nesse sentido, Kunsch assim se manifesta:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da diretoria em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (1997, p. 130).

Portanto, percebe-se que a comunicação interna formal deve fomentar o público interno no alcance da informação de forma participativa e integralizadora na ação comunicativa. A comunicação formal é representada pela comunicação oficial da organização, visto que há um grau de dependência entre a necessidade da informação e da comunicação dos públicos internos com os objetivos organizacionais (BALDISSERA, 2000).

Baldissera (2000, p. 35) assevera, inobstante que a comunicação interna informal é bem diferente, não obedece os mesmos critérios, porém encontra-se presente nas relações interpessoais e no intercâmbio de informações dentro da organização, é isenta da necessidade de um planejamento. É preterida em função da comunicação interna formal, é indesejada em algumas organizações, pois suas lideranças se manifestam de maneira informal. É identificada como “geradora e/ou fomentadora a resistências, boatos, anarquias, contrária ao poder e sugere informações inconvenientes e improcedentes.”

Assim, como se observa a comunicação informal é uma modalidade de comunicação que não deve ser adotada pela organização, face a sua vulnerabilidade sistêmica.

Nesse sentido, a informação é utilizada como estratégia de estreitar a aproximação entre a organização e os funcionários. Brum (1998) declara que não basta apenas, a informação por meio dos canais oficiais, mas, afirma que é indispensável alcançar a emoção das pessoas que manifestam características pessimistas ou negativas, levando-as a perceberem que são importantes e partícipes do processo de desenvolvimento da organização. Defende ainda a mesma autora, que através do incentivo de qualquer programa nesse sentido, o aspecto emocional do funcionário será atingido e os resultados com eficácia no trabalho poderão ser alcançados.

O funcionário está em busca da informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas. Informação nunca é demais desde que os funcionários saibam o que fazer com ela. A quantidade ideal de informação é definida a partir do interesse (BRUM, 1998, p.81).

Nesse sentido, Brum (1998) afirma ainda que quando a organização passa a ouvir seus funcionários ocorre a inversão da comunicação interna dentro da organização, ou seja, deixa de acontecer no sentido vertical (de alto para baixo) e passa a ser no sentido horizontal (interação entre gestores e funcionários). O que implica dizer, que esta seria a comunicação interna mais adequada na organização.

Na realidade, segundo Brum (1998), a comunicação interna na rede formal é determinada pela cadeia de comando e ocorre através de conferências, relatórios, memorandos e outros documentos escritos. Dessa forma, não está incluso, apenas, a comunicação de aspectos específicos pertinentes à tarefa, mas também, a coleta das informações dos funcionários, ou seja, uma caixa de sugestões disponível na instituição, sobre como realizar melhorias para o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão muito mais voltados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços exercidos pela organização.

Para Torquato (1986), a rede formal é composta pelo discurso normativo e oficial das empresas. Já a rede informal não possui caráter oficial. Normalmente, é produzida pela conversa informal ou através das “fofocas” organizacionais, o que implica dizer que é uma rede desestruturada e de pouca confiabilidade. Esta rede informal de notícias também é conhecida como “rádio corredor” (no escritório) ou “rádio peão” (na fábrica).

Para Torquato (1986), o equilíbrio é fundamental e, dentro do governo principalmente, tendo em vista que as mensagens que saem do topo decisório predominam na maioria dos órgãos governamentais.

No entendimento de Brum (1998), a ausência de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna dentro da organização poderá criar um desvio na informação gerada dentro da instituição, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da organização.

Para Corrado (1994), os gerentes necessitam abandonar o modelo autoritário. Para colaboração se faz mister o suporte técnico dos departamentos de Comunicação e de Recursos Humanos para munir-se de informações com vistas a proporcionar um elo entre os funcionários e os gestores da administração superior da organização.

Quanto aos fluxos de comunicação interna formal, Torquato (1986) esclarece que para melhor compreensão dos fluxos de informações dentro da contextualização da organização é prudente realizar uma análise dessas informações, para melhor planejar uma sistematização mais adequada do movimento das informações, com vistas a proporcionar melhoria na qualidade dos serviços.

Ainda, para Torquato (1986), os mecanismos de comunicação sempre se movimentam mediante três fluxos, os quais, para que haja um perfeito equilíbrio, demandam um ajustamento, quais sejam:

- **Descendente:** encaminhamento de mensagens que saem do topo decisório e descem até as bases;
- **Ascendente:** encaminhamento de informações funcionais ao topo decisório;
- **Lateral:** informações circulam entre grupos de mesmo nível funcional.

O referido autor assevera, ainda, que o planejamento em comunicação deve sempre levar em conta as demandas e características dos fluxos mencionados, de modo a permitir maior vazão nos canais formais de comunicação.

A comunicação ascendente procede de pessoas em posição inferior na hierarquia da organização para pessoas que estão acima delas. Ocorre, que quando as pessoas da hierarquia superior detêm bastante poder de decisão, inclusive para punir ou recompensar as pessoas que estão em níveis de hierarquização inferior, às vezes estas últimas ficam inibidas ou tímidas em sua comunicação ascendente. Assim, trabalhadores inseguros, integrantes da hierarquia inferior, podem apresentar uma inclinação ao esquecimento das perdas e manifestar um exagero nos lucros ao enviar informações para os níveis superiores, concedendo a esses uma realidade deformada (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

Os referidos autores também explicam que os trabalhadores da hierarquia inferior da organização quando inseguros para executarem alguma tarefa que lhes fora confiada, podem resistir em pedir-lhe ajuda temendo ser considerados incompetentes. Entretanto esse posicionamento não é o mais adequado, visto que os gerentes podem obter uma visão deformada das competências daqueles que operam níveis que estão abaixo do seu na hierarquia da organização.

Na visão de Freitas (1991), a informação utilizada na comunicação interna deve ser observada e trabalhada por toda a organização, sempre ser encarada como um instrumento a serviço da elevação da melhoria dos resultados organizacionais. Na maioria das vezes, a informação enseja um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou o fracasso do empreendimento. Por conseguinte, as informações consistem em estímulos que, em forma de signos, desencadeiam um comportamento.

Recomenda, ainda, Freitas (1991) que, não basta que as informações de fluxo descendente sejam meramente recebidas e repassadas à mensagem, mas de fato internalizadas por cada um de seus membros ou funcionários. Adverte, ainda, que na comunicação ascendente o processo é revés: as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional é que enviam suas informações. Representa o processo de transmissão das informações através do qual a base pode fazer chegar às escalas superiores, suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos relacionados ao funcionamento da organização.

[...] Através deste fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É o feedback ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como orienta as futuras mensagens a serem transmitidas (FREITAS, 1991, p. 74).

Nessa mesma interpretação Colombini (1999) declara que a informalidade na ação comunicativa, é capaz de divulgar todo o tipo de notícias extra-oficiais sejam boas ou ruins, justas ou injustas, corretas ou incorretas, das quais, muitas vezes, os órgãos governamentais se nutrem de suposições, rumores baseados no “achismo”, mas que ganham status de fato real, causando um impacto negativo na imagem interna da organização, gerando como resultado a insegurança, ansiedade, rancores, ecos de insatisfação por toda a parte, perda de tempo e baixa na produtividade. Verifica-se essa situação com freqüência tendo em vista um sistema de comunicação desajustado, incoerente, pouco transparente e confuso.

Dessa forma, quando as informações que circulam através das “rádios corredores” são corretas e constantemente atualizadas, estas exercem uma influência sobre os funcionários, e podem ser utilizadas em benefício da organização, à medida que sirvam para informá-los sobre os assuntos de

demissões, promoções, transferências e outros de interesse dos empregados, notadamente, se o momento for de crises e de incertezas (COLOMBINI, 1999).

Torquato (1986) não descarta plenamente essa modalidade de comunicação, asseverando que um dos grandes problemas de muitos administradores é que, pretendem a todo custo, exterminar as “rádios corredores”, o que se constitui em um grave equívoco, pois, afinal é impossível abater uma característica nata dos grupos. O que se deve, segundo o mesmo teórico, é minimizar os efeitos dessa rede informal. Num primeiro momento, deve-se analisar o sistema de comunicação da organização, considerando todos os tipos de canais de comunicação, a linguagem e os conteúdos das mensagens repassadas. Em seguida, proporcionar a abertura de canais de comunicação mais participativos.

Relevante, pois, é destacar, que geralmente as organizações em que o volume de informações vai desde o topo até à base, as instituições acabam tendo uma imagem autoritária, fechada e fria, já que o grau de participação dos funcionários é mínimo. E, nesse caso, quando somente se transmitem as informações do topo à base, não haverá como avaliar as opiniões dos seus funcionários (TORQUATO, 1986).

Declara, ainda, o referido autor, que para a comunicação fluir de forma efetiva, é necessário que se estimule a participação de todos os funcionários. Atualmente, para a comunicação ser eficiente deve ser encarada como uma via dupla, ou seja, quem está no topo também deve obter o retorno de seus funcionários, ainda mais se a organização quer projetar uma imagem de empresa moderna e estabelecer uma identidade de organização transparente e forte.

Concluindo, o autor acima entende que a comunicação interna tem a competência de renovar ambientes internos, desenvolver e agilizar fluxos de informação, divulgar notícias, tendo por base a sua política de atuação, eliminar na organização os sentimentos negativos comuns às organizações que não têm boa comunicação. Finalmente, que a comunicação tem a finalidade de estabelecer o elo fundamental entre a organização, o funcionário e o público externo (TORQUATO, 1986).

O referido autor esclarece que a informação descendente não é somente aquela que demonstra o aspecto positivo e burocrático da organização, mas também deve ser aquela informação que trata de questões de interesse do funcionário, face

uma série de questões que acompanham as informações do ponto de vista econômico, político e financeiro, a fim de que haja uma conveniência para o despertar da sua leitura ou acompanhamento ou o engajamento da sua participação.

Para Kunsch (1997), o processo de comunicação é uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. A comunicação é, pois, um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens, o que leva, dentro da organização, a se estabelecer um fluxo na rede de comunicação a fim de que haja uma eficiência nos serviços que presta ao público.

2.3 Comunicação e imagem institucional das organizações

Quando os funcionários realmente conhecem a organização para a qual trabalham, tendem a se envolver e compartilhar com os objetivos e metas da instituição. E esse conhecimento da organização é o primeiro passo para a construção da imagem que os funcionários farão da instituição. É imprescindível analisar o fluxo das informações dentro das organizações para diagnosticar como os funcionários estão recepcionando as mensagens enviadas. A transparência e a credibilidade são essenciais nesse processo de mudança comunicacional.

A comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinado (KUNSCH, 1997, p. 93).

Kunsch (1997) afirma que a comunicação interna age no sentido de fundamentar no corpo funcional da empresa a consciência do dever para com a organização, fazendo o empregado sentir-se importante à proporção em que lhe confere responsabilidades e que pode resultar em benefício tanto no aspecto social como profissional.

Quando uma organização valoriza o processo de comunicação junto a seus colaboradores, certamente terá um corpo funcional bem informado podendo motivá-los a contribuir com seus objetivos e metas. A comunicação social, dessa forma, agrega valores que podem acrescentar mais repercussões do que aquelas resultantes da comunicação externa.

Em síntese, o processo de comunicação interna deve ser uma preocupação de todos e, notadamente, dos principais gestores e executivos.

2.4 Ruídos, fatores facilitadores e impeditivos da comunicação

Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999) conceituam ruído como sendo um termo usado para descrever qualquer distúrbio dentro do processo de comunicação que o interrompe e interfere na transferência de mensagens. Muitos tipos de ruídos podem causar problemas em todas as tentativas de comunicação.

O ruído poderá ocorrer em qualquer etapa do processo de comunicação. Nesse sentido Stoner e Freeman (1999) afirmam que ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo. O ruído refere-se aos fatores que podem distorcer uma mensagem. Assim a mensagem é codificada com um significado pretendido, enviado por meio de um canal e recebida e decodificada num significado percebido. Por sua vez, o *feedback* ocorre quando uma mensagem de retorno é enviada pelo receptor original de volta ao transmissor.

Para Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999), melhorar o processo de comunicação nas organizações, convém compreender as seis fontes de ruídos: distrações físicas (poderá afetar o processo e os resultados de uma tentativa de comunicação), problemas de semântica e mensagens conjuntas (má escolha e/ou uso de palavras), diferenças culturais (considerar sua própria cultura e valores superiores aos outros), ausência de *feedback* (não há a comunicação em dois sentidos) e efeitos de *status* (diferenças de *status* dentre as posições na hierarquia de autoridade). Cada uma destas fontes de ruído se constitui como um detrimento potencial da eficácia da comunicação. A figura 1 a seguir representa o processo de comunicação.

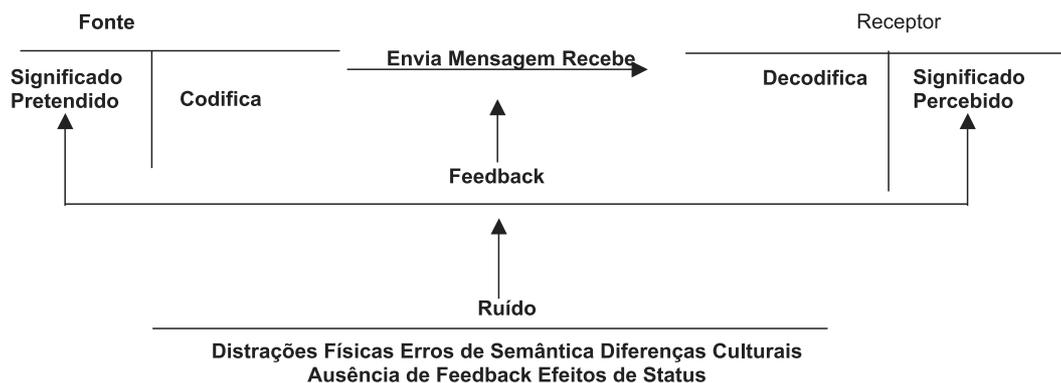


Figura 1 – O processo de comunicação e os ruídos.

Fonte: Ulrich (2002, p. 176).

Para Gil (2001), a origem do ruído poderá ser devida ao emissor ou ao seu codificador, a transmissão, ao receptor ou ao seu decodificador, podendo-se assim identificar alguns ruídos como: falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, reação ao emissor, atribuição de intenções, audição seletiva, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca do receptor.

Portanto, se a informação não for trabalhada por toda a organização, corre o risco de fornecer ao funcionário apenas “ruído.” Torquato (1986) assevera que ruído é uma comunicação desestruturada, em que a mensagem chega distorcida ao receptor. Destarte, é bom trabalhar as duas redes de comunicação da organização, ou seja, a formal e a informal. A formal tramita pelos canais convencionais e geralmente é produzida dentro da organização.

Para Berlo (1991), receptor é a pessoa ou grupo a quem se destina a mensagem, logo o mesmo é o alvo da comunicação. Por outro lado, Souza e Ferreira (2002) versam que se a mensagem não chegar ao receptor, logo a comunicação não acontece.

Para se alcançar uma comunicação eficaz, é necessário reconhecer e compreender o motivo pelos quais ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los, ou seja, é eficiente quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Robbins (1994) assevera que para entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções

umas das outras. Algumas vezes o funcionário não comunica o que pretendia, em virtude da falta de habilidade do emissor ou do receptor, afigurando-se como diferenças de linguagem, os ruídos propriamente ditos, as emoções, as inconsistências na comunicação verbal e não verbal, o que se constitui uma barreira à comunicação eficiente e eficaz.

Para Dubrin (2001), as barreiras e ruídos relativos ao pessoal correspondem às interferências decorrentes das limitações, emoções e valores humanos individuais. Os ruídos e barreiras podem ser a ausência de motivação e interesse, reações emocionais e desconfiança que podem limitar ou distorcer a comunicação com outros funcionários. O desafio ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor.

Os ruídos e as barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Isso ocorre quando o emissor não tem habilidade para comunicar-se de forma escrita ou falada, levando o receptor a não compreender a mensagem o que, conseqüentemente, dificultará a sua transmissão a terceiros e comprometerá a seriedade da informação (STONER; FREEMAN, 1999).

Assim também as mensagens confusas podem dar sentido ambíguo ou conflitante à comunicação e podem interferir na eficácia, enquanto a ausência de *feedback* causa dificuldade na emissão e no recebimento da mensagem com exatidão, uma vez que, o *feedback* é importante para o aprimoramento das habilidades de saber ouvir, que objetiva oferecer a uma pessoa ou grupo de informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno (SOUZA; FERREIRA, 2002).

A eficiência da comunicação no que tange à clareza encontra-se pautada nos aspectos do envio das mensagens claras, atenção aos significados simbólicos e o uso do vocabulário comum. No olhar de Robbins (1994), enviar mensagens claras é a responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor para garantir uma comunicação recíproca clara e eficaz. Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das informações menos significativas (DUBRIN, 2001).

Declara, ainda, Dubrin (2001), que é indispensável reconhecer e decifrar mensagens sutis e ocultas. Há deficiência no processo de comunicação

informacional quando há falhas na estética, na transparência, na clareza, na objetividade da mensagem.

As organizações enfrentam dificuldades em face de ruídos significativos na área da comunicação interna, até porque lidar com pessoas é uma ação bastante complexa, mas, por outro lado se constitui em uma fonte inesgotável de aprendizado. Os ruídos podem causar interferências, deturpações, distorções que tendem a provocar alterações nas mensagens transmitidas e/ou recebidas.

Assim, o processo pode ser estudado matematicamente, não do ponto de vista determinístico, mas do probabilístico, isto é, nem todo sinal emitido pela fonte de informação percorre o processo de modo a chegar ao destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, podem também sofrer ruídos, interferências, vazamentos, e ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada, e, muitas vezes, desviada (STONER; FREEMAN, 1999, p. 27).

Nesse entendimento, num sistema de comunicação, toda fonte de erros ou distorções no conceito de ruídos, leva a uma informação ambígua ou que induz a erros, ao se verificar numa conversa telefônica, quando o ambiente é barulhento, e diante das interrupções e da impossibilidade de se contatar pessoalmente com o interlocutor. Em conseqüência, recorre-se a repetição, chegando-se a redundância, para tentar superar os vários tipos de ruídos existentes. Aliás, essa prática é comum e se constata efetivamente nas organizações.

Thayer (1979) defende a existência de cinco modalidades de ruídos existentes na comunicação interna da organização, ou seja, o interpessoal, o individual, o econômico, o geográfico, o temporal, bem como nos canais e nos meios.

A barreira organizacional diz respeito à estrutura e procedimentos convencionais da organização, que podem obstacularizar ou facilitar a eficiência dos trabalhos ante a disseminação das informações. Decorrente da distância física entre os membros de uma organização, tanto em termos de localização física como da própria estrutura da organização. É possível que um funcionário necessite da colaboração de outro, no entanto, por trabalharem em locais físicos distintos é possível se defrontarem com algumas dificuldades na comunicação, tanto do ponto de vista do lapso temporal, quanto de locomoção e transporte (THAYER, 1979).

A barreira interpessoal está relacionada pelas atitudes conflitantes ou antagônicas das pessoas envolvidas, fazendo com que as informações não sejam entendidas ou até mesmo ignoradas. Essa barreira diz respeito aos padrões de conduta, às normas dos grupos a que as pessoas pertencem. Os valores do receptor e do organizador entram em conflito, isto é, quando se identificam como fontes de crenças e valores divergentes, em que a troca de informações entre os dois se dá de forma difícil, com deturpações, má interpretação ou mal-entendidos o que dificulta sensivelmente a comunicação (THAYER, 1979).

Por sua vez, a barreira individual é ocasionada pelo próprio indivíduo e varia em função de sua competência individual para pensar e agir (competência estratégica) e de sua habilidade na recepção e na transmissão de informações (competência tática). Os hábitos individuais de pensamento e ações individuais, quando obsoletos ou inapropriados são responsáveis por um dos mais sérios obstáculos à comunicação. As inaptidões para receber e transmitir informações, como maus hábitos de ouvir, falar, ler ou escrever poderão impedir uma pessoa de lidar com as informações que lhe são dirigidas ou reduzir-lhe a capacidade de transmitir efetivamente as informações de que necessita (THAYER, 1979).

Por outro lado, explica o autor Thayer (1979), que a barreira econômica, geográfica e temporal, ocorre quando uma pessoa que originou ou recebeu a mensagem não a compreendeu e não reservou tempo para escrevê-la ou dizê-la adequadamente ou que possa agir com propriedade em função da informação. Portanto, as barreiras econômicas podem implicar operações excessivamente onerosas, resultando em grandes prejuízos para uma comunicação eficiente.

E, finalmente, a barreira de canal ou meios, diz respeito à seleção do canal e do meio a ser divulgada a mensagem, uma vez que, se a opção selecionada não foi a mais adequada, acarretará uma barreira, um ruído, impedindo uma comunicação interna eficiente (THAYER, 1979).

Em análise a esses ruídos/barreiras que se apresentam à comunicação interna da organização pública, permeiam dificuldades, equívocos, ensejando a ineficiência dos trabalhos exercidos pela organização.

Kotler (2000) afirma que processo de comunicação acontece através de vários elementos:

- a) Codificação é o processo pelo qual a idéia abstrata de um comunicador é traduzida nos símbolos da língua e que pode ser transmitida para uma outra pessoa;
- b) Decodificação da mensagem se dá quando a mensagem transmitida deve ser submetida a decodificação (processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor);
- c) Mensagem é a forma física na qual o emissor codifica a informação com a pretensão de transmiti-la a alguém.

As decisões envolvidas no tema comunicação são muitas: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que freqüência, de que forma, por que meio de comunicação e outras. O processo de comunicação, segundo Kotler (2000), possui nove variáveis, conforme ilustrado na figura 2:

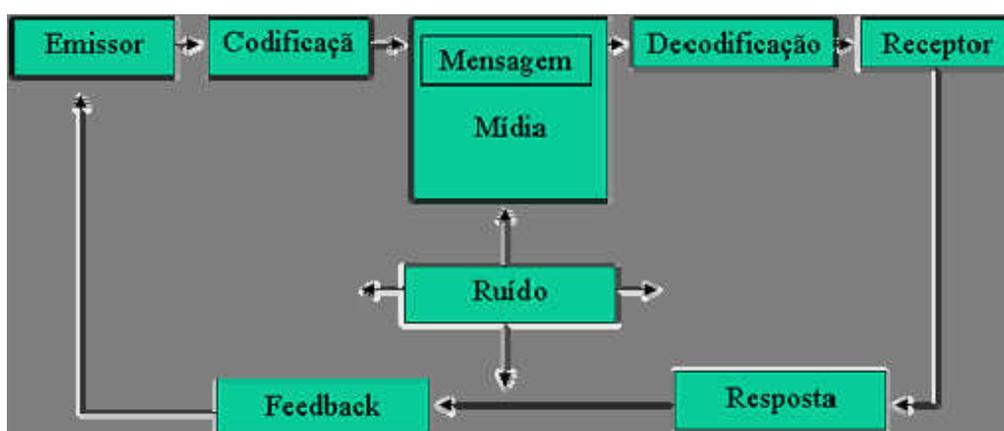


Figura 2 – O processo de comunicação.

Fonte: Kotler (2000, p. 632).

O emissor e o receptor representam as partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem). Outros dois elementos: a mensagem e o meio – representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação. Codificação, decodificação, resposta e *feedback* são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. E o último elemento – ruído – corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.

O emissor é a pessoa ou organização que quer comunicar algo, quem emite a mensagem. O emissor precisa saber que o público quer atingir e que reações pretende gerar neste público. Desta forma, o primeiro passo para se desenvolver um sistema de comunicação eficiente é eleger o público para o qual esta comunicação será dirigida, ou seja, quem é o receptor.

Ao examinar os fatores facilitadores da comunicação, Wagner e Hollenbeck (2000) afirmam que as pesquisas sobre comunicação e produtividade, podem indicar fatores que facilitam a comunicação, demonstrando a existência de cinco redes de comunicação que podem ser distinguidas através dos aspectos seguintes: a) a *velocidade* na qual a informação pode ser transmitida; b) a *precisão* com o que a informação é transmitida; c) o grau de *saturação*, que é alto, quando a informação é distribuída de maneira uniforme em um grupo, e baixo, quando alguns membros possuem uma quantidade significativamente maior de informações do que os outros; d) a *satisfação* dos membros com os processos de comunicação e com o grupo em geral.

Segundo os referidos autores, a *velocidade* está ligada à quantidade de produção, e a *precisão*, à qualidade da produção. Saturação e satisfação estão ligadas entre si devido ao fato de que os membros que dispõem de acesso às informações também são os mais satisfeitos com os processos de comunicação do grupo; portanto, ambos os fatores podem exercer efeitos indiretos sobre a produtividade e a eficácia do grupo.

Ainda sobre Wagner e Hollenbeck (2000), os autores clarificam esse entendimento, afirmando que a velocidade e a precisão da comunicação em grupo são influenciadas pela natureza da rede de comunicação do grupo, tanto quanto pela complexidade da tarefa do grupo. O que significa dizer, que a complexidade de tarefas envolve tarefas *simples* e tarefas *complexas*. Nas tarefas simples, as exigências são físicas, pouco esforço mental ou necessidade entre colegas de trabalho, em que as redes de comunicação são centralizadas, tanto a velocidade como a precisão é mais elevada. A centralização facilita a comunicação mínima essencial ao sucesso das tarefas simples.

As tarefas complexas exigem maior esforço mental, menos empenho físico e inevitável necessidade de comunicação. Em contrapartida, quando as tarefas são complexas, a rede de comunicação centralizada reduz igualmente a velocidade e a

precisão, porque as pessoas que servem de eixos das redes curvam-se à sobrecarga de informações. Assim, a centralização aumenta a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, que exigem pouca ou nenhuma comunicação, mas, geralmente reduz a satisfação dos membros. Para os gestores, implica concluir que um grupo pode realizar uma tarefa simples com eficiência, ao passo que, se a satisfação do grupo é reduzida, o grupo não é plenamente eficaz (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

Em contrapartida, a comunicação descentralizada não só aumenta a produtividade de grupos que realizam tarefas complexas, como eleva a satisfação dos seus membros. Por conseguinte, a rede descentralizada é uma forma eficiente e eficaz de organizar a comunicação quando se trata de tarefas complexas.

Os autores Wagner e Hollenbeck (2000) indicam outra modalidade de *facilitar* a comunicação que é o desempenho de um tipo especial de grupo, a *equipe*. Afirmam os autores que todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes, e o desempenho da equipe também é afetado por fatores adicionais que não influenciam a produtividade de outras variedades de grupo.

Os referidos autores ainda asseveram que para facilitar a informação além dos fatores anteriormente elencados, o trabalho de equipe é fundamental para o sucesso da comunicação, cujas características pode-se destacar: a interdependência; o agrupamento por fluxo de trabalho e aptidões e habilidades diferenciadas.

Essas estruturas baseadas em equipes oferecem duas vantagens em relação às estruturas hierárquicas tradicionais. A primeira é que possibilitam as organizações levarem produtos ao mercado com mais rapidez, e a segunda vantagem é que dar mais autonomia e produz um efeito vigoroso e positivo na motivação da mão-de-obra (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

A missão básica da comunicação como agente facilitador, segundo Torquato (1986), é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Para o mencionado autor, conseguir que as missões preditas sejam atingidas efetivamente, vários objetivos devem ser perseguidos, quais sejam:

motivar e integrar o corpo funcional da cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento; contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura pró-ativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial; criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos; cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica; criar elementos de sinergia intersetores, contribuir para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo; aperfeiçoar processos e técnicas operativos, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os *inputs* (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo;

Além dos objetivos acima, Torquato (1986) ainda elenca outros objetivos, tais como: reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização; abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização; apresentar os planos e projetos, metas e atividades de forma que os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento nos setores, áreas e departamentos; promover o fluxo de informações; e, deixar os funcionários exporem suas opiniões acerca do trabalho.

Segundo Marchesi (2005, p. 27), “quem não entende, não atende”, a comunicação interna assume papel estratégico na gestão organizacional, visto que proporciona a cadeia de informações, levando o público interno a criar um sentimento de cooperação e a desenvolver a organização. Neste sentido, a organização somente crescerá no mercado a partir do momento em que os funcionários compreenderem que o processo de conquista e manutenção da eficiência do trabalho tem início e se sustenta internamente.

Se a comunicação é um instrumento de poder e se a organização ciente disto, procura trabalhar eficientemente o diálogo com seus membros, por que mesmo assim, muitos dos objetivos não são alcançados? Ora, não basta que a organização tenha um sistema de comunicação interna bem definido eficaz, nem que esteja equipada com os mais modernos canais de comunicação. Existem outros fatores que a organização precisa estar sempre atenta para identificá-los, administrá-los e, se possível extingui-los: são os dificultadores da comunicação (MARCHESI, 2005, p. 27).

Declara a autora acima referida que o conjunto de erros ou distorções caracteriza-se como ruídos e está incluído em um sistema de comunicação de uma organização. Uma informação ambígua ou que induz a erros contém ruídos e isto constitui um dos fatores impeditivos à comunicação.

Uma série de fatores organizacionais, interpessoais e individuais pode dificultar a comunicação no interior de grupos ou organizações. É inevitável que a natureza do espaço físico ocupado pelo titular do cargo afete os padrões da comunicação. Se uma organização pretende fomentar o desenvolvimento de relações interpessoais, por exemplo, deve colocar as pessoas em estreita proximidade física. As pessoas que trabalham em estreita associação têm mais oportunidades de interagir e são mais propensas a formar relações duradouras que as pessoas fisicamente distantes. É evidente, que quanto mais se trabalha próximo a outras pessoas, mais regularmente se comunicará com essas pessoas (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

Qualquer que seja o propósito da comunicação informar ou persuadir, a credibilidade da fonte irá determinar se a mensagem será absorvida pelo detentor do papel. Credibilidade significa se a informação fornecida é verossímil. Um dos fatores da credibilidade é a experiência e o conhecimento da fonte sobre o tópico em questão, bem como a probidade e o grau em que o receptor acredita que o comunicador não tem segundas intenções, e a coerência entre as palavras e as ações. Destarte, a credibilidade é baixa quando a fonte da comunicação é desinformada, indigna de confiança ou atua de modo que contradiga a mensagem falada (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

Nesse mesmo sentido, os autores acima referidos opinam que algumas vezes os técnicos especializados chegam a utilizar o termo jargão inconscientemente e, de fato, encontram muita dificuldade em se expressar em

quaisquer outros termos, ocasionando uma inaptidão permanente, reduzindo muito as oportunidades de carreira das pessoas fora de seus pequenos grupos.

Quando os membros de um grupo não conseguem trocar informações sobre seu trabalho, o grupo não poderá funcionar eficazmente. Uma estrutura de comunicação viável, portanto, é crucial à produtividade do grupo. Para os gerentes e gestores é importante conhecer os diferentes tipos de estrutura de comunicação grupal e ser capaz de implementar aqueles que estimulem a maior produtividade.

Portanto, tal como os papéis socializados são os blocos fundamentais das relações interpessoais, a comunicação é o cimento que junta esses blocos. Comunicação envolve codificação, transmissão e decodificação de informações enviadas de uma pessoa para outra por meio de um dentre vários veículos (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

2.5 Importância da gestão estratégica de RH na organização

Analisando a comunicação sob a ótica da gestão estratégica de RH na organização, pode-se destacar alguns atributos bastante significativos que, se praticados efetivamente, podem assegurar um relacionamento interativo entre gestores e funcionários conforme delineados a seguir.

Para fundamentação teórica da importância da gestão estratégica de recursos humanos na organização, é mister compreender a contextualização da gestão de recursos humanos como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização.

Quanto à abordagem de gestão de pessoas, Lacombe, Tonelli e Caldas (2002) declaram que a finalidade do conceito de recursos humanos não emergiu da descoberta do ser humano nas organizações, mas, da sua função e *praxis* que derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações. Portanto, a gestão de recursos humanos tem sido entendida e inserida numa abordagem tanto organizacional, como sistêmica. Como uma função organizacional advinda de Fayol (1950) apud Dutra (2001) que faz uma analogia entre a administração e a anatomia, em que se busca compreender a administração fragmentando-a em funções essenciais existentes em qualquer empresa. De tal sorte que a abordagem funcionalista de recursos humanos favoreceu a

compreensão do seu posicionamento na organização, ao mesmo tempo que na abordagem sistêmica os papéis desempenhados pelas pessoas tenderam a ser mais valorizados do que propriamente as pessoas (MOTTA, 1997).

Thurow (1998) demonstra ter o mesmo entendimento da necessidade de investir no capital humano, ao declarar que o cenário globalizado e competitivo exigiu novas posturas das organizações, passando de um foco restrito ao planejamento para um processo configurado pela flexibilidade, inovação e agilidade, obtidas mediante crescente valorização do capital humano e do patrimônio de conhecimentos que este capital humano representa. Os caracteres dos trabalhadores que ensejaram mudança de um perfil “*obediente e disciplinado*” para o perfil “*autônomo e empreendedor*”, na defesa de Dutra (2001, p. 26).

No entendimento manifestado por Prahalad (2002), a ausência de uma teoria coesa é a razão pela qual a área de recursos humanos não se tornou relevante para o mundo dos negócios, haja vista que a teoria facilita e encadeia padrões gerais e previsíveis. Os profissionais de recursos humanos carecem dominar a teoria como pano de fundo do RH, explicar como e por que as práticas de Recursos Humanos produzem seus resultados. A familiaridade com a teoria deve ser um pré-requisito para aqueles que trabalham com treinamento, desenvolvimento e formação. Recorrer às teorias gera profissional reflexivo com sólido embasamento nos aspectos fundamentais das práticas de recursos humanos.

Ratifica o referido autor que as teorias de motivação devem ser a base para o trabalho dos que atuam na área de remuneração, assim como a teoria da mudança organizacional deve ser o fundamento para aqueles profissionais que se empenham pela eficácia organizacional. A teoria é importante porque leva ao raciocínio contingente, uma vez que qualquer que seja a teoria utilizada, gerentes e profissionais de Recursos Humanos deve prescindir de um elevado raciocínio para o trabalho cotidiano e, dessa forma, explicar com mais qualidade por que seu trabalho cumpre seus objetivos.

Conforme o entendimento defesa de Italiani (2005), a gestão de pessoas é a principal ferramenta para o sucesso. A gestão de pessoas atravessa um processo de transformação bastante amplo, à proporção que os sistemas tradicionalmente adotados como referencial – centrados em cargos – apresenta fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual as organizações vêm passando. As

mudanças ocorrem aceleradamente, por isso a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com vasto envolvimento e participação dos recursos humanos da organização.

O autor acima citado assevera que uma organização que pretenda ter uma visão estratégica de si mesma necessita levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo. Portanto, é necessário estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado no respeito mútuo em uma comunicação aberta, envolvendo os clientes internos e externos.

Com efeito, o momento atual exige ampla transformação, uma nova filosofia de gestão, o que implica dizer uma grande mudança no paradigma anterior. Por isso, é fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo, fomentar a comunicação uma vez que esta preza pela transparência, agilidade e espaço para novas idéias. Assim, os funcionários fazem a estratégia da organização se transformar em realidade e, para tanto, é fundamental que a comunicação seja sustentada por uma relação de confiança e credibilidade entre as pessoas e a empresa (ITALIANI, 2005).

Quanto à abordagem estratégica de Recursos Humanos, Ulrich (2002), assevera que os profissionais de RH necessitam estabelecer um equilíbrio de necessidade de mudança, inovação e transformação com a necessidade de continuidade, disciplina e estabilidade. A força manifesta entre os papéis, enquanto agentes da mudança e especialistas administrativos produz uma série de paradoxos que devem ser administrados, pois esse ato de equilíbrio exige que as novas culturas resultem em novas práticas administrativas e que estas apóiem a mudança da cultura.

Portanto, esclarece ainda o referido autor que para um verdadeiro profissional de RH, não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Implica aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o processo pessoal.

As imagens suscitadas são caracterizadoras do profissional de RH do futuro e representam a imagem de parceiro estratégico, de especialista administrativo, de defensor dos funcionários e de agente de mudança. Para que os profissionais de RH atuais adicionem valor para a organização necessitam desempenhar múltiplos papéis, e não exclusivos. Carecem, ainda, de especificar os

resultados para a instituição decorrente de cada papel exercido, definir as imagens caracterizadoras desses respectivos papéis e atuar para a obtenção dos resultados correspondentes. E, por fim, reconhecer a posição contrária que ocupa na organização, anuindo com a responsabilidade pela consecução de resultados, concomitantemente, construir o compromisso comum necessário para obter esses resultados.

Na gestão de pessoas em consonância com o conceito de competências, o papel estratégico do RH é o de assumir um compromisso importante no desenvolvimento da estratégia da organização, à proporção em que trata com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FISHER, 2004). Por essas razões é que Dutra (2001) e Éboli (1999) declaravam que a função desenvolvimento de pessoas é considerada a essência da gestão de pessoas por competências, uma vez que, através desta competência, as pessoas criam e mantêm vantagens competitivas, paralelamente fornecem condições e diretrizes para seu crescimento profissional.

Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, buscam satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto (DUTRA, 2001).

À guisa dos fundamentos retromencionados, há que se reconhecer que o processo de RH desenvolve processos e programas para encadear estratégias de RH para realizar a estratégia operacional, processar eficientemente documentos e transações, cuidar das necessidades pessoais dos funcionários e ajudar a organização a se transformar. O RH trabalha para ajustar as estratégias empresariais, monitorar processos administrativos, oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais, e tentar ajustar o comportamento do funcionário para a mudança organizacional (HARRISON, 2005).

Um dos desafios relevantes no processo de RH é criar na empresa um foco de capacitação, capaz de produzir competências ou capacidades essenciais em uma empresa. As estruturas são interdependentes, não há uma estrutura melhor que a outra.

Não há comunicação efetiva sem que haja a participação e o envolvimento de um processo de RH estratégico e articulado, ou seja, a formulação e implementação estratégica, sem perder de vista a avaliação de desempenho, movimento, sistemas de recompensas, capacitação, reconstrução, relação profissional, informações, conhecimento (ULRICH, 2002).

Descreve Ulrich (2002) que os especialistas administrativos melhoram a eficiência do trabalho que executam. Ser um especialista administrativo requer domínio das duas fases de reengenharia. Inicialmente, há melhoria de processos, os profissionais de RH aprendem como agilizar, automatizar e melhorar a eficiência das práticas de RH. Em uma fase posterior, há uma reconsideração da criação de valor, os profissionais de RH ultrapassam esta fase de reengenharia para reconsiderar como o trabalho é realizado, em que não só melhora processos, mas reestrutura o pensamento organizacional.

Nesse olhar, é que para se transformar num especialista administrativo, os profissionais de RH devem aprender a reprojeter o trabalho de RH mediante o uso da tecnologia, equipes de reengenharia de processo e melhorias de qualidade, definir o papel de RH na criação de valor para a empresa, criar mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns de RH e medir resultados de RH em termos de eficiência (custo) e eficácia (qualidade) (ULRICH, 2002).

Como se vê, uma universidade pública deve ter em seus propósitos na qualidade de uma organização pública, perseguir a qualidade e a concorrência, a fim de contemplar e exigir todos os requisitos necessários às características ensejadoras de uma grande organização que se utiliza o processo de recursos humanos para obter resultados com eficiência e eficácia.

Lidar com recursos humanos não é mais uma responsabilidade exclusiva da unidade de RH, mas envolve uma comunidade de recursos humanos mais ampla para o desenvolvimento da organização. Para criar uma comunidade de RH dessa ordem, contudo, os profissionais de RH e gerentes de linha devem ter uma postura de defensores de RH, ou seja, precisam aprender a praticar o raciocínio contingente.

Precisam aprender que não é a prática de RH que é importante, mas o contexto em que está inserida (ULRICH, 2002).

A investigação como um dos focos da pesquisa buscou verificar o pressuposto de que a inexistência de um programa de capacitação/qualificação dos funcionários técnico-administrativos dificulta a prestação eficiente de serviços ao seu público-alvo, por considerar que é o apoio fundamental ao processo de alinhamento entre as estratégias organizacionais. Os procedimentos de investigação estão detalhados no capítulo que trata da metodologia da pesquisa (ULRICH, 2002).

Relevante é o papel do desenvolvimento de recursos humanos na ação comunicativa da organização para demonstrar a vinculação técnica desta abordagem de RH ao crescimento com qualidade das atividades que são exercidas pela instituição. Vislumbrou-se uma mudança substancial de foco anteriormente voltado às atividades meramente operacionais, para uma visão estratégica, compartilhada a todas as funções organizacionais. É relevante ressaltar a orientação para uma mudança de postura do profissional da área, incorporando novos valores e tendências voltados para a comunicação da organização, com vistas à melhoria do desempenho e eficiência dos serviços da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

As relações da organização com seus funcionários são importantes desde que seu objetivo seja criar um ambiente no qual todos os empregados possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades e contribuir criativamente para a organização. Essas relações afetam a eficiência, pois os problemas evidenciados no desempenho poderão ser identificados e buscadas soluções construtivas. Quando o problema é o comportamento da organização, os comitês de empregados e administradores, ou outros fóruns de comunicação bilateral, podem identificar as mudanças indispensáveis para suprimir as dificuldades (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.6 Comunicação estratégica no processo de trabalho

Goldschmidt (1999) comenta que a comunicação como estratégia no processo de trabalho na universidade pública deve expandir seu processo comunicacional, através da implantação de ações que se dá em três momentos: No

primeiro momento são vivenciadas a instalação dos cursos, a construção da infraestrutura e a realização do primeiro vestibular para os primeiros cursos de graduação. É a fase de aproximação entre o novo *campus* da universidade e a comunidade local. No segundo momento é vivenciada a novidade das atividades acadêmicas, a comunidade toma conhecimento do novo equipamento público, que passa a fazer parte de sua vida cotidiana. No terceiro momento, o processo de expansão da Universidade se caracteriza pela incorporação de novas atividades ao processo básico de funcionamento do novo *campus*. É a fase de maturidade da relação entre a Universidade e a comunidade local, em que a parceria conquista espaço e o *campus* poderá se transformar em referência na agenda de educação e cultura da região.

O referido autor complementando seu entendimento esclarece, ainda, que há um planejamento para a estruturação de uma coordenadoria de comunicação social descentralizada, produção de um programa de rádio para veiculação em emissora local, captação de imagens e sons sobre a evolução da implantação (depoimentos sonoros, vídeos e fotos) e produção de vídeo e impressão de memorial sobre a implantação.

A comunicação é uma das principais ferramentas do marketing. As organizações costumam utilizar a comunicação para estimular vendas, motivar consumidores, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores. As organizações públicas, da mesma maneira, podem utilizar as ferramentas de comunicação com diversas finalidades: pode-se buscar novos parceiros e doadores, recrutar voluntários, informar conselheiros e outros parceiros sobre o andamento das atividades, aumentar o envolvimento dos beneficiários e de suas famílias, prestar contas à sociedade sobre como se está investindo os recursos que se recebe (KOTLER, 2000).

Segundo o autor citado anteriormente, a comunicação tem grande valor estratégico. Entretanto, não basta que os dados estejam armazenados, é importante que a comunicação seja organizada, processada e transmitida. Estruturar conceitos complexos e apresentá-los de forma clara e objetiva é um dos aspectos mais importantes do *design*.

A potencialização do trabalho existente na tradicional gestão de recursos humanos perdeu sua legitimidade e se tornou contraproducente, face os atuais

desafios enfrentados por organizações e trabalhadores. Esse contexto acenou para a necessidade de se reconfigurar a função recursos humanos, considerando o desenvolvimento de novos comportamentos e de uma nova cultura, baseado em estratégias de comprometimento e autonomia (BOSE, 2004).

Dentre os vários defensores de uma mudança de papel para a gestão de recursos humanos, Ulrich (2002) sugere uma nova pauta para a área focalizando os resultados e não as atividades tradicionais e burocráticas. Na visão de Bosqueti e Albuquerque (2005), os autores identificam três capacidades genéricas essenciais como resultados de recursos humanos: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual. Nesse enfoque o papel da comunicação assume o compromisso diante de toda a instituição e passa a incorporar à gestão estratégica da organização para favorecer a melhoria na prestação dos serviços exercidos pelo público interno.

Silva (2007) defende que a administração pública acompanhou nos últimos anos o processo de adoção da Internet como meio de interface com o cidadão, tendo contribuído com a construção de um número elevado de informações virtuais institucionais das várias organizações estatais. Mais recentemente observa-se a progressiva melhoria qualitativa dos serviços *on line*. Nesta comunicação destaca-se a meta-informação como um elemento da estratégia de informação da administração pública que pode permitir a construção de relações simbióticas entre o Estado e a iniciativa privada. A publicação da informação na administração pública é uma das múltiplas formas de estratégia da comunicação que cria inúmeras possibilidades de organização da informação vital para o seu público interno.

Outra tendência favorável que cria a estratégia à comunicação de uma organização é o modelo de decisões relativas a seleção, treinamento, recompensas e benefícios dos recursos humanos. As estratégias de recursos humanos em vigor criam uma mão-de-obra com determinadas habilidades e expectativas, o que influencia as alternativas de estratégias disponíveis para o futuro.

Ademais, outro método é olhar para dentro da organização, verificando a forma como os recursos organizacionais são administrados através da execução de estratégias de administração de recursos funcionais. As estratégias são implementadas através de decisões e ações diárias dos funcionários em toda organização. O desafio dos gestores é criar um modelo de decisões integrado e

coordenado, que atenda às necessidades do público interno e esteja em conformidade com a estratégia planejada da organização (HARRISON, 2005).

O foco estratégico é um fator mantenedor do sucesso na visão de Berry (2001). As organizações devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com objetividade seus objetivos e suas metas e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente a qualidade dos serviços que realiza pelos funcionários técnico-administrativos em favor da comunidade acadêmica.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que as organizações que aspiram à excelência de execução de serviços públicos podem criar estruturas institucionais visando uma comunicação formal tanto para estimular os funcionários quanto para executar inovações. A estrutura de uma organização deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998).

Nesse enfoque, uma das medidas importantes e influentes no processo de comunicação é o incentivo dos funcionários por meio da abertura de canais através dos quais possam ser ouvidos. Essa medida fará com que se sintam valorizados dentro da organização e, conseqüentemente, motivados, na visão de Beraldo quando acrescenta:

Pesquisas mostram que fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos e a comunicação interna, ao lado das boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados (BERALDO, 1999, p.11).

Por outra visão, Damante (1999) declara que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica dentro de todas as organizações, visto que lhe compete mobilizar todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Kunsch, (1997) concorda e reforça que a comunicação interna é uma unidade planejada com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.

Num sentido mais amplo, Valsani apud Kunsch (1997) afirmam a comunicação interna como um dos instrumentos fundamentais para se obter bons resultados no processo de trabalho, esta consolida a identidade da organização

junto a seus funcionários, além de ser um fator humanizador das relações de trabalho.

É aqui que entra o primeiro postulado das modernas relações entidades/empregados: agir com transparência. Isto significa em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. [...] Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo este processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem esta postura (VALSANI apud KUNSCH, 1997, p. 178).

Nesse mesmo entendimento, Curvello (1996) declara que a comunicação é antes de tudo, interatividade, diálogo e objetivo comum, tendo em vista que os funcionários quando conhecem, sentem-se co-responsáveis, participantes de um mesmo objetivo, contribuem com suas idéias e comprometem-se com o desenvolvimento da organização para a qual prestam seus serviços.

Como se vê, alguns autores são unânimes em declarar que a comunicação é uma ferramenta indispensável à integração dos funcionários, vez que favorece o seu envolvimento e a participação nos objetivos e metas da organização pública. É com essa visão que os funcionários estarão mais abertos a mudanças e serão os facilitadores do processo de transformação da comunicação dentro da instituição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados como referencial nesta pesquisa. Explicita a caracterização da pesquisa, caracterização da unidade de estudo, seguido do delineamento do estudo de caso: UFC, e por fim a descrição da coleta de dados.

Na visão de Koche, “[...] a investigação não deve estar em função das normas, mas em função do seu objetivo que é buscar a explicação para o problema investigado” (1997, p.121). Percebe-se assim, a necessidade de se fazer uma análise aprofundada a partir dos fatos levantados, de forma precisa para dar-lhes significado. Baseado nesse enfoque a pesquisa foi operacionalizada, possibilitando a compreensão do fenômeno estudado.

Para Demo (2003), a metodologia é uma preocupação instrumental que trata das formas de se fazer ciência ocupando-se dos procedimentos, ferramentas e caminhos. Dessa forma, o objetivo da metodologia é abordar a realidade teórico-prática.

Conforme declaram Lakatos e Marconi (2001), os métodos, procedimentos e técnicas empregados na pesquisa são de fundamental importância para viabilizá-la, tanto quanto para entender e validar as informações a partir dos resultados. Em outras palavras, a metodologia consiste nos procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, proporciona orientação geral ao trabalho, facilitando a formulação do problema, coordenação dos objetivos, desenvolvimento, e, por fim, a interpretação dos resultados.

Bruyne, Herman e Scoutheete (1977) afirmam que uma metodologia deve conter as ciências sob o ângulo do produto delas, seja como resultado, em forma de conhecimento científico mas, também como processo, como gênese desse próprio processo. Asseveram, ainda, que a discussão metodológica não está reduzida a uma simples reflexão *a posteriori* dos resultados da pesquisa científica, mas é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, que dão cientificidade aos resultados e não somente uma metodologia da medida dos fatos estudados.

Para Barbosa e Oliveira, “o objetivo da metodologia é o de ajudar a compreender, nos amplos termos, não só os produtos da pesquisa científica, como, sobretudo o próprio processo” (2001, p.171).

Roesch (1999) lembra que a escolha dos métodos, teorias, técnicas e instrumentos a serem utilizados numa pesquisa dependem da postura filosófica adotada pelo investigador como referencial. Desta forma, teve-se *a priori* a preocupação de definir a base científica que seria utilizada como referencial em todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa.

De conformidade com Gil (2002), a pesquisa tem um caráter pragmático, sendo caracterizada como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, de tal forma que o seu principal objetivo é descobrir e oferecer respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Isto implica dizer que, a busca científica justifica-se quando, ao se deparar com um problema, não se vêem informações suficientes para solucioná-lo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta seção discorre sobre a caracterização do estudo, explicitando os critérios, natureza, objetivos e abordagem técnica da pesquisa.

Segundo Gil (2002), quanto ao objetivo, as pesquisas podem ser agrupadas ou compreendidas em três categorias, a saber: exploratórias, descritivas e explicativas. O aludido autor explica que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial, a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Esclarece, ainda, que uma das características mais significativas desta classificação está na adoção de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionários e a observação sistemática, e que a classificação da pesquisa é usualmente feita com fundamento nos objetivos.

Triviños (1987) ratifica o entendimento de Gil (2002), ao proferir que o “estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de determinada realidade” e vai mais além, quando diz que se pode estabelecer “relação entre variáveis”, não se limitando meramente a coleta, ordenação e classificação dos dados.

Gil (2002), tratando da pesquisa descritiva, entende que algumas pesquisas vão além da simples identificação de variáveis, mas servem para proporcionar uma nova visão do problema.

As pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias as que habitualmente são realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas pelas instituições educacionais, geralmente assumem a forma de levantamento (GIL, 2002, p. 46).

Por outro lado, quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis, Gil (2002) comenta que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Mattar (1997), corrobora com o entendimento de Gil (2002) quando declara que a pesquisa descritiva é utilizada nos casos em que há a necessidade de descrever características de grupos, estimar proporção de elementos em uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos e descobrir a existência de relações entre variáveis.

Triviños (1987) qualifica a pesquisa em dois aspectos: fins e meios, que definem tipos de estudos cujas finalidades são estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, tendo em vista o conhecimento esparso acumulado sobre a temática comunicação interna no contexto das universidades federais públicas, em especial no contexto específico da Instituição em destaque. Os estudos exploratórios permitem ao investigador estender sua expectativa em torno de certo problema, partindo de uma realidade específica, em que busca antecedentes, facilita o conhecimento mais amplo para, posteriormente, planejar uma pesquisa descritiva ou a tipo experimental, se este for o caso. Descritiva, em observância dos dados que se pretendeu coletar. Desta forma, ensejou-se esclarecer a natureza das relações entre investigar o processo de comunicação interna formal, focalizando diferentes dimensões de seu aspecto operacional.

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análises de exemplos que estimulem a compreensão. No

caso deste estudo, foram realizados levantamentos bibliográficos, buscando-se a fundamentação teórica sobre os temas comunicação interna formal proporcionando, assim, melhor visão e compreensão do trabalho.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica por pesquisar em material impresso e virtual, a fundamentação teórico-metodológica do estudo. A estratégia adotada é o estudo de caso, por meio do qual se busca estudar com maior profundidade a comunicação interna formal de uma universidade pública federal. Para Gil (2002) este aprofundamento permite uma compreensão mais ampla e detalhada do fenômeno.

Triviños (1987), defende que no estudo de caso, os resultados são válidos apenas para o caso que se pretende estudar. Não se poderá generalizar o resultado obtido para outras unidades. Por isso, destaca o autor, a relevância dessa modalidade de estudo, pois permite o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, cujos resultados alcançados possam favorecer e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Seguindo o entendimento do autor citado, observou-se a necessidade de cuidar do tema comunicação interna formal presente no estudo, objetivando dar fundamento teórico para esclarecer o que ocorre na comunicação exercida pelos funcionários da Universidade Federal do Ceará. A efeito, este estudo se propõe a ampliar o conhecimento sobre a matéria visando contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação da Instituição ora pesquisada.

Do ponto de vista da natureza da pesquisa em destaque, elegeu-se a análise quantitativa, apoiada nos fundamentos teóricos defendidos nesta seção.

Para Roesch (1999), na análise quantitativa, o pesquisador parte de conceitos *a priori* sobre a realidade, e que sob o olhar do enfoque quantitativo pode-se utilizar técnicas de análise qualitativa, como suporte à obtenção de resultados.

Teixeira, considera a pesquisa quantitativa:

A realidade como formada por partes isoladas, não aceita outra realidade que não seja os fatos, fatos que possam ser verificados. Busca descobrir as relações entre fatos/variáveis, visa o conhecimento objetivo. Propõe a neutralidade científica e rejeita os conhecimentos subjetivos. Adota o princípio da verificação, ou seja, só será verdadeiro aquilo que for empiricamente comprovado. Usa o método das ciências naturais – experimental-quantitativo e propõe a generalização dos resultados obtidos (TEIXEIRA, 2000, p. 60).

Sendo a pesquisa quantitativa, os dados coletados foram analisados utilizando-se Programas Computacionais: Microsoft Word 2000 e Microsoft Excel 2000, à luz da doutrina de Cochran (1977). A abordagem quantitativa oferece condições para uma análise mais adequada aos propósitos deste estudo, cujos requisitos foram fundamentados nos aspectos relativos ao público interno, a comunicação interna formal, ao significado dos fenômenos, a inexistência de um programa de capacitação/qualificação na área da comunicação.

Para que o leitor tenha uma melhor compreensão dos dados referentes à caracterização da pesquisa foi elaborado o Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da pesquisa

Classificação Critérios	Opção Adotada	Definição adotada
Natureza	Quantitativa	Este estudo se enquadra como quantitativo, pois utiliza técnicas estatísticas.
Objetivos	Exploratória Descritiva	Descritiva – teve como objetivo descrever as características de grupos e verificar a existência de relação entre variáveis. A questão da pesquisa descritiva é descrever fatos. No caso, o estudo da comunicação interna formal da UFC. Exploratória – teve a finalidade de ganhar mais conhecimento sobre a comunicação interna formal da UFC, a partir da opinião dos técnico-administrativos.
Abordagem Técnica	Estudo de Caso	Estudo de caso – delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o conteúdo não são claramente definidos.
Forma de Coleta de dados (instrumentos)	Questionário	Foi aplicado um questionário formatado em dois blocos. O primeiro, com variáveis para identificar o perfil do respondente, abordando os itens de sexo, formação, faixa etária. No segundo bloco com conteúdo da pesquisa, por meio de questões de escolha múltipla, isto é, são aquelas que apresentam várias opções de respostas, e o respondente poderá fazer a opção por uma ou mais de uma resposta.
Objeto de estudo	UFC Funcionários Técnico-administrativos	Buscou-se estudar a comunicação interna formal da UFC.
Ambiente de Pesquisa	Funcionários técnico-administrativos, com exercício no <i>Campus</i> do Pici e no <i>Campus</i> do Benfica.	A pesquisa foi realizada com a amostra de sujeitos reais (funcionários técnico-administrativos da UFC) em condições ambientais normais.

Fonte: Elaborado pela autora (2007).

Cooper e Schindler (2003) explicam que na análise exploratória (AED) são os dados que orientam a escolha da análise, cujo objetivo é buscar pistas e provas. A flexibilidade para responder aos modelos revelados pelas interações sucessivas no processo de descoberta é um atributo importante desta abordagem que tem ênfase nas representações visuais gráficas.

Assim, uma maneira natural de começar uma análise é perguntar: “Como a amostra total respondeu a cada questão?” Para responder a esta pergunta, os resultados são colocados em forma de tabelas ou gráficos os quais denotam a frequência de respostas para cada questão, chamado “relatório de frequência”. A frequência de resposta é o número total de respondentes que deram a mesma resposta a uma questão específica.

3.2 Coleta de dados

Conforme Malhota (2001), a maioria dos projetos de pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as características ou parâmetros de uma população.

Segundo Cooper e Gardner (1993), a idéia básica da amostragem é que, ao selecionar alguns elementos de uma população, pode-se tirar conclusões sobre toda a população. Um elemento da população é a pessoa que está sendo considerada para mensuração. Uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer alguma inferência.

Algumas situações exigem amostragem, que é o único processo possível quando a população é infinita. Corrobora com o autor Stevenson (1981), quando afirma que um censo envolve um exame de todos os elementos de um dado grupo, e requer o exame de todos os itens de uma população.

No entanto, ainda no entendimento de Cooper e Gardner (1993), as vantagens da amostragem são menos aparentes quando a população é pequena e a variabilidade dentro da população é alta. Assim, duas condições são apropriadas para um censo: a) o censo é viável quando a população é pequena, e, b) necessário quando os elementos são muito diferentes entre si.

Em virtude da impossibilidade de se trabalhar com todo o universo de funcionários da UFC, optou-se por se realizar uma pesquisa por amostragem,

retirada do conjunto de funcionários técnico-administrativos, com uma amostra aleatória estratificada, mediante a assessoria técnica do Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA, da UFC, como se observa na seção 3.2.1 sujeitos da pesquisa.

O quadro 2 foi elaborado com a finalidade de proporcionar um entendimento global da pesquisa. Apresenta os objetivos específicos, os pressupostos e o instrumento de coleta. Relaciona os objetivos com os pressupostos e com as variáveis utilizadas para verificação destes.

Quadro 2 – Sinopse da pesquisa

Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumento de Coleta
1. Indicar os fatores que os funcionários técnico-administrativos apontam como facilitadores ou impeditivos da comunicação interna da UFC	1.1. O processo de comunicação interna formal conta com fatores facilitadores a ponto de oferecer serviço eficiente.	Q 3 Q 4 Q 5
	1.2. A comunicação interna formal apresenta ruído a ponto de comprometer a eficiência do funcionamento dos serviços prestados.	Q 6 Q 7 Q 8 Q 9 Q 10
	1.3 Um programa de capacitação/qualificação dos funcionários técnico-administrativos é fator facilitador da eficiência na prestação de serviços ao seu público alvo.	Q 11 Q 12 Q 13 Q 14
	1.4. A informação prévia aos funcionários técnico-administrativos sobre programas e projetos de trabalhos desenvolvidos no âmbito da UFC pode ser um fator determinante na eficiência dos serviços prestados.	Q 5 Q 4 Q 14
2. Descrever a cadeia de comando adotada na comunicação formal da UFC e seus efeitos na eficiência do trabalho a que se destina.	2.1 A formalidade dos atos praticados na comunicação interna na UFC obedece a uma cadeia fixa e sistemática que pode dificultar a eficiência dos serviços prestados.	Q 16 Q 17
3. Identificar os veículos de comunicação interna formal mais utilizados na UFC.	3.1. A UFC utiliza uma grande variedade de veículos o que facilita o processo de comunicação interna formal.	Q 20 Q 21

Fonte: Elaborado pela autora (2007).

3.2.1 Sujeitos da pesquisa

A seleção da Universidade Federal do Ceará se deu em função deste trabalho e está articulada com outros estudos acadêmicos componentes do Programa de Mestrado Profissional em Administração que seguem linha de pesquisa no setor de comunicação organizacional.

Na compreensão de Leite (2004), é quase impossível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam um grupo pesquisado, considerando que o número de elementos pode ser demasiadamente grande e que os custos e o tempo podem se tornar proibitivos para a realização da pesquisa. Para solucionar esta dificuldade, os pesquisadores optam trabalhar com apenas uma parte dos elementos, representantes do todo pesquisado, que compõe o grupo a ser estudado. Assim, decorre a necessidade de se usar uma amostra que é um percentual representativo do universo. Logo, a amostra é qualquer parte de uma população da pesquisa que será realmente investigada.

Para viabilizar o estudo de acordo com os critérios de uma investigação científica, considerou-se como universo da pesquisa os 1.557 funcionários lotados nas unidades administrativas e acadêmicas dos *campi* do Pici e Benfica. Partindo-se desta população, foi selecionada uma amostra proporcional a 309 funcionários, representados conforme as classes funcionais definidas no PCCTAE, tendo sido o plano amostral definido pelo LEMA/NPD - Núcleo de Processamento de Dados da Universidade Federal do Ceará.

A estratificação dos funcionários segue o modelo do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico-administrativos – PCCTAE. Os funcionários são distribuídos nas classes A , B, C, D e E conforme o nível de escolaridade, de acordo com o Quadro 1. Distribuição dos funcionários por classes funcionais, a seguir.

Quadro 3 – Distribuição dos funcionários por classe funcional

Classe funcional	Escolaridade
A	Ensino fundamental incompleto
B	Ensino fundamental completo
C	Ensino médio completo
D	Ensino médio/ técnico
E	Ensino superior

Fonte: Elaborado pela autora (2007).

Tal estratificação teve como objetivo obter uma amostra mais representativa, contemplando funcionários de todas as classes funcionais do plano de carreira.

Assim, o número de funcionários selecionados em cada estrato foi proporcional ao número total de funcionários técnico-administrativo. Os estratos foram constituídos a partir das áreas de trabalho, tendo como referência a estrutura orgânica da universidade. A unidade amostral básica foi a área de trabalho, isto é, um conjunto de funcionários lotados dentro da mesma área.

O método definido para a amostra foi aleatória estratificada proporcional com $P = 1/2$, erro de amostragem será $d \leq 5\%$ e 95% de confiança. O cálculo do

tamanho da amostra foi definido por:
$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{(N-1)d^2 + z^2 p(1-p)}$$

Onde N = população do estrato K

P = proporção populacional a ser estimada

D = erro de amostragem

Z = valor normal que estabelece a confiança estimada

N = tamanho da população

O objetivo principal desta análise é determinar uma amostra dos funcionários técnico-administrativos da UFC, *Campus* do Benfica e *Campus* do Pici, para avaliar a comunicação interna formal da UFC.

A população em estudo foi dividida em três estratos conforme as classes funcionais:

Tabela 1 – Número de sujeitos por estrato e classe funcional

Estrato K	Classe funcional	N_k
1-Benfica	A/B	85
	C/D	442
	E	198
2-Pici	A/B	186
	C/D	526
	E	120
Total		1557

Fonte: Dados primários

Elaboração: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Tabela 2 – Amostra dos T.A. por classe funcional

Estratos(k)	Classe funcional	n_k
1-Benfica	A/B	17
	C/D	88
	E	39
2-Pici	A/B	37
	C/DI	104
	E	24
Total		309

Fonte: Dados primários

Elaboração: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Onde:

n_k : tamanho da amostra do estrato k.

As unidades amostrais foram escolhidas aleatoriamente da lista de funcionários da UFC lotados no *Campus* do Benfica e no *Campus* do Pici, por classe funcional, nas quantidades definidas acima.

3.3 Delineamento do estudo de caso: Universidade Federal do Ceará

A presente pesquisa obteve um delineamento que se constituiu das seguintes fases: elaboração do projeto; pesquisa bibliográfica e documental; elaboração do instrumento de coleta; coleta de dados e sujeitos da pesquisa. Os itens coleta de dados e sujeitos da pesquisa foram detalhados na seção anterior, item 3.2.

Após a fase de elaboração do projeto, o estudo iniciou-se por uma pesquisa bibliográfica, referente à comunicação nas organizações. Tal pesquisa possibilitou a formatação de um referencial teórico, que encampou a revisão sobre o tema comunicação e gestão de recursos, incluindo a revisão dos seguintes tópicos: teorias da comunicação; cadeia formal, fluxos e funções da comunicação; a comunicação e a imagem institucional; gestão estratégica de recursos humanos e comunicação estratégica no processo de trabalho.

Em consonância com Triviños (1987), o processo de avaliação do material bibliográfico mostra ao pesquisador o interesse e o esforço de outros investigadores em busca de investigar o que ainda poderá ser explorado. A revisão “[...] permitirá descobrir as ligações do assunto que lhe interessa com outros problemas, o que, sem dúvida alguma, ampliará na visão sobre o tópico que se pretende estudar” (TRIVIÑOS, 1987, p.100).

Realizou-se ainda uma pesquisa documental com o propósito de coletar um maior número de informações, da legislação legal e doutrinária pertinente a universidade investigada e os registros para subsidiar a produção do presente estudo, abrangendo a legislação inerente ao serviço público federal relativo as IFES, limitando-se a investigar aspectos comunicacionais existentes e praticados pelos funcionários técnico-administrativos, inerentes ao foco pretendido neste estudo. Também foram objetos de estudo os documentos e registros pertinentes à UFC, quais sejam: relatórios quantitativos, processos administrativos e o processo de comunicação da universidade pesquisada.

Yin (2001) destaca que o mais importante na busca de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. É relevante destacar que os diferentes documentos foram escritos com um determinado propósito e para um público específico de funcionários.

Nesta compreensão, foram adotados como fontes auxiliares da pesquisa os documentos oficiais, como: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Relatório de Gestão, Dados Cadastrais (relatórios eletrônicos), e dissertações com pesquisas realizadas na UFC.

Relevante destacar que estas pesquisas foram importantes, tanto pelas informações colhidas, uma vez que possibilitaram uma comparação e avaliação dos

resultados, tanto quanto pelas fontes, em face de adversidade interna na comunicação existente na universidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário formatado em dois blocos. O primeiro, com variáveis visando identificar o perfil do respondente contendo os seguintes dados biográficos: sexo, educação formal e qualificação, tempo de serviço e faixa etária. O segundo bloco dispõe do conteúdo da pesquisa (apenso), é composto de 25 quesitos, com questões de escolha múltipla, apresentando várias opções de respostas onde o respondente poderá fazer opção por uma ou mais de uma resposta, o que permite ao respondente refletir sobre sua prática e as necessidades da UFC em relação a sua comunicação interna formal.

Com a intenção de melhor adequar o instrumento utilizado na pesquisa às características e especificidades do objeto de estudo, abordou-se aspectos relacionados aos fatores facilitados e impeditivos da comunicação, cadeias de comando e, por fim, os veículos da comunicação interna. Na elaboração do questionário pesquisado teve-se o cuidado de não identificar o funcionário.

3.4 Estrutura administrativa da UFC

A Universidade Federal do Ceará foi criada pela Lei Nº 2.373, em 1954. Juridicamente foi constituída como autarquia federal de regime especial, vinculada à administração do Ministério da Educação do Poder Executivo. Administrativamente é regida pelo Estatuto e Regimento Geral, os quais contemplam as normas e disciplinam o direito e os deveres da sociedade acadêmica, dos seus colegiados, professores e funcionários (UFC, 2005).

É gerenciada em dois níveis: administração superior e administração acadêmica. A administração superior é praticada pelos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão, de Curadores e da Reitoria – órgão superior executivo que tem por finalidade planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades de administração em geral, de planejamento, de assuntos estudantis, de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão no âmbito da instituição (UFC, 2005).

A administração acadêmica é constituída pelos departamentos, que são coordenados por unidades, com a denominação de centro ou faculdade. A

administração de cada centro ou faculdade é exercida pelos seguintes órgãos: conselho de centro ou departamental; diretoria; departamentos; coordenação de cursos de graduação e coordenação de cursos de pós-graduação (UFC, 2005).

A UFC tem por missão, além de formar profissionais de alta qualificação, gerar e difundir novos conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará e do Nordeste. Deve também desenvolver e fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão (PDI, 2004-2007).

A instituição oferece 49 cursos de graduação que contam com 19.630 alunos matriculados, 48 cursos de mestrado com 2.193 alunos, 18 cursos de doutorado com 747 alunos e 40 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização). Para atender a demanda acadêmica possui um efetivo de 1.201 professores; 3.464 funcionários técnico-administrativos e ainda os funcionários inativos, conforme informações fornecidas pelo Núcleo de Processamento de Dados – NPD e Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (UFC, 2005).

O foco desta pesquisa concentra-se exclusivamente nos funcionários técnico-administrativos da UFC, considerando que a instituição será analisada não como academia a serviço da sociedade e da cultura exercendo sua função crítica, mas como uma organização pública.

A universidade, enquanto organização, desempenha um importante papel no cenário econômico, tecnológico e social, sendo caracterizada na visão de Etzioni (1967) como organização complexa, ou seja, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional, proporcionando na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos com seus participantes.

3.5 Comunicação interna na UFC

A comunicação interna da Universidade Federal do Ceará utiliza, quase que em sua totalidade, a rede formal de comunicação, através dos murais, da intranet e do boletim eletrônico. São nestes meios que a instituição em estudo “conversa” com seus funcionários. A utilização da rede formal não descarta a utilização da rede informal em algumas situações. A comunicação boca-a-boca é um dos mais freqüentes e fortes meios de comunicação no interior da Universidade.

A comunicação interna tem a responsabilidade de incentivar o contato interpessoal, demonstrar aos funcionários a vantagem de se ter um bom relacionamento e atuar em equipe. Em uma organização com inúmeras formas de competição interna, é de extrema valia estimular os seus profissionais a trabalharem integrados para que o clima organizacional garanta a qualidade dos serviços e impeça que as disputas internas possam prejudicar os resultados da organização.

Nas organizações os sujeitos lutam pelo reconhecimento não apenas pelo mero privilégio, mas pelo desejo de reconhecimento. Esse desejo de reconhecimento, da gratificação, de aplausos está enraizado em seu inconsciente e pode encontrar diversas formas de expressão e solicitação (FREITAS, 1991, p. 56).

Os níveis interpessoal e intrapessoal estão presentes no modo como a comunicação interna apresenta as suas matérias e conteúdos aos funcionários da UFC. Analisando o que acontece com a comunicação interna da Universidade pesquisada, pode-se perceber que o fluxo de informações que circulam entre os departamentos, funcionários, líderes, a organização e os seus colaboradores, por exemplo, acontece de forma transversal ou longitudinal. Porém, ainda se encontra uma forte cultura do uso do fluxo descendente por alguns departamentos e, às vezes, pela alta direção.

Kunsch (1997) ressalta o conceito de fluxo transversal ou longitudinal existente nas organizações orgânicas e flexíveis, para permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de informações. Em outras palavras, é um fluxo que acontece em todas as direções, por meio daqueles anteriormente citados, nas diferentes posições da arquitetura organizacional. O fluxo transversal permite que a comunicação interna da UFC flua com mais liberdade, clareza e transparência; a comunicação interna deverá se realizar de forma descendente, embora ainda represente um desafio se praticar essa forma de comunicação.

Em conformidade com o pensamento de Davis e Newstrom (2004), que enfatizam a importância da comunicação informal nas organizações por ser menos burocrática e conseguir ter mais agilidade no interior das organizações.

Os planos e as políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes em uma situação dinâmica, porque eles são preestabelecidos, em parte, inflexíveis. Algumas exigências podem ser mais bem atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 123).

Para Baldissera (2000), a comunicação formal mantém uma relação direta com as necessidades de informação e comunicação da organização. Sua legitimidade implica em dar uma certa estabilidade para assegurar o equilíbrio do grupo. O processo comunicacional exige criação para dar forma, marcas de planejamento, com vistas a circulação da cadeia de comunicação para atender os objetivos organizacionais e dos agentes de interesse.

Nesse entendimento estão contemplados desde a programação de críticas, de idéias, de treinamentos, de reuniões, de estudos, de palestras, de publicidade e de informação até a comunicação administrativa que faz parte visível da estratégia para se alcançar uma ação comunicativa para se pensar em um processo de construção da comunicação organizacional. Sob a perspectiva da oficialidade, procura-se gerenciar a comunicação para que, estrategicamente, as informações cheguem ao seu destino com alto índice de qualidade, visando atender as necessidades da organização.

O cenário universitário ganhou um novo desafio com o advento da Constituição de 1988 (art. 207) a qual incorporou o princípio da autonomia universitária e o da avaliação de qualidade pelo Poder Público (art. 209). O artigo 207 da Constituição Federal determina que:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:
I – cumprimento das normas gerais da educação nacional;
I – autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.
(BRASIL, CF. 1988)

Na realidade, a autonomia das universidades é exercida em conformidade com a legislação complementar ou ordinária que condiciona e limita sua aplicação dentro dos parâmetros da legalidade. Não obstante, as universidades têm autonomia para organizar o seu quadro de pessoal e fixar normas para um desempenho organizacional e funcional mais efetivo e eficiente.

O enfoque principal da atual política de comunicação social da UFC é o de fortalecer os instrumentos de comunicação da universidade. Assim, pois, o esforço de manter em circulação a revista Universidade Pública, bimestral, fazer circular o Jornal da UFC, mensal, bem como difundir as notícias acadêmicas na Rádio Universitária. Esses projetos permitem que a UFC torne-se menos dependente da mídia local para prestar contas de sua atuação junto à sociedade.

A UFC objetivando expandir suas ações de comunicação social implantou *campi* em Sobral, no Cariri e no Sertão Central como parte da estratégia de interiorização das ações universitárias. Atualizou de forma concreta o desafio lançado pelo professor Antônio Martins Filho quando da implantação da própria UFC, em 1954, que defendia “o universal pelo regional” como princípio norteador da atuação da nova universidade (COMUNICAÇÃO SOCIAL, UFC, 2007).

Quer nos veículos de comunicação interna como no relacionamento com os meios de comunicação de massas, a UFC deve pautar seu comportamento pela clareza, transparência e ética na informação. A UFC faz marketing institucional. A orientação da gestão do atual reitor e o atual coordenador de Comunicação Social é desenvolver o marketing institucional como instrumento de valorização, promoção e difusão da produção científico-cultural da Instituição.

As coordenadorias de Comunicação Social e de Marketing Institucional são contrárias a qualquer tentativa de utilização da Instituição para promoção de marketing pessoal, através dos meios e veículos a elas vinculados ou por elas dirigidos.

Diante desta realidade, a concepção da comunicação interna da UFC tem suas bases estratégicas de informação, nos instrumentos ou veículos voltados para a divulgação, tais como: Jornal da UFC, Jornal da Educação, Revista Universidade Pública, Novos números do UFC-Fax, Edição do Guia de Fontes, Informativo interno on-line, Impresso para divulgação das atividades, Noticiário no portal da Universidade, captação de imagens e sons sobre a evolução da implantação, cartazes, sondagem, boletins, programação de rádio para veiculação em emissora local, produção de vídeo e impressão de memorial sobre a implantação, divulgação do *site* (ou página eletrônica) do *campus* da UFC e Informatização da Rádio Universitária (COMUNICAÇÃO SOCIAL, UFC, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa, sendo estabelecido, ao longo do texto, o confronto com os objetivos e pressupostos destacados na introdução do trabalho. Os dados foram tabulados e tratados estatisticamente, com base na estatística descritiva.

4.1 Perfil do servidor técnico-administrativo da UFC

Esta seção apresenta o perfil dos funcionários técnico-administrativos da UFC, contendo os seguintes dados biográficos: sexo, educação formal e qualificação, tempo de serviço e faixa etária, os quais foram considerados para o objeto do estudo.

Com relação ao gênero, conforme apresentado na Tabela 3 Número de funcionários por gênero, a amostra com 308 respondentes demonstrou que houve predominância do sexo masculino numa faixa de 50,29% contra 49,71% do sexo feminino, percebe-se que a diferença é insignificante, conforme se verifica na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Número de funcionários por gênero

Gênero	Número de pessoas	Percentual
Masculino	155	50,29%
Feminino	153	49,71%
TOTAL	308	

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Conforme se vê na Tabela 4 Número de funcionários por faixa etária, a amostra com 295 respondentes revela a maior concentração na faixa de idade de 41 a 50 anos, apresentando um percentual de 42,52% contra a menor concentração que se encontra na faixa de até 30 anos com um percentual de 13,79%.

Tabela 4 – Número de funcionários por faixa etária

Faixa etária	Número de pessoas	Percentual
até 30 anos	40	13,79%
de 31 a 40 anos	61	20,61%
de 41 a 50 anos	126	42,52%
mais de 50 anos	68	23,08%

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Com relação à escolaridade, Tabela 5 (Número de funcionários por escolaridade), a amostra com 308 respondentes apresenta um maior percentual, 48,93%, de funcionários com nível superior, contra o menor percentual de 13,13%, de servidores com nível fundamental completo e incompleto. Cabe salientar, que para esta análise, levou-se em consideração a escolaridade do funcionário e não o seu cargo ocupado conforme ingresso na instituição, ou seja, o percentual apontando 48,93% de servidores com nível superior, não significa que sejam ocupantes de cargos de nível superior, mas que, apesar de ocuparem cargos com a exigência de escolaridade relativa ao ensino médio ou fundamental (classes A, B, C e D) possuem formação superior. A consequência desta situação causa o desvio de função e formas alternativas de comportamento do funcionário, no entanto, esta questão foge ao foco de análise do presente estudo, merecendo uma reflexão mais qualitativa.

Tabela 5 – Número de funcionários por escolaridade

Fundamental incompleto	20	6,59
Fundamental completo	20	6,54
Médio incompleto	18	5,85
Médio completo	58	18,81
Superior incompleto	41	13,28
Superior completo	86	27,87
Especialização	61	19,76
Mestrado	2	0,65
Doutorado	2	0,65

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

A partir das informações obtidas por meio do questionário pode-se afirmar que os funcionários técnico-administrativos da UFC têm o seguinte perfil: são do sexo masculino (50,29%), com idade de 41 a 50 anos (42,52%) e com curso superior completo (48,93%). Como se observa no perfil dos respondentes, grande parte deles possuem curso superior, mesmo assim, como se denota nos resultados desta pesquisa, a comunicação apresenta-se deficitária. Como foi citado, para esta análise não levou-se em consideração as classes funcionais da estrutura de cargo.

Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que motivar a participação e o envolvimento dos funcionários nas decisões da organização, em programas de capacitação/treinamento, se constituem em ferramentas necessárias para melhor desempenharem suas atividades. Declara, mais, que é preciso dar aos funcionários a possibilidade de sentirem-se orgulhosos do trabalho que realizam.

Milkovich e Boudreau (2000) revelam que muitos funcionários acham que não estão sendo ouvidos ou que seus anseios e preocupações não estão sendo atendidos pelas decisões estratégicas. Inobstante, vem aumentando o interesse ou a recepção dos gestores às mensagens de seus funcionários, tanto que eles vêm avaliando as opiniões ou sugestões recebidas por parte dos seus funcionários.

Corroborando nesse entendimento, Lopes (2006) ao afirmar que a contribuição habermasiana resulta no estudo sobre o conhecimento de variados tipos de interesses — técnico, prático e de emancipação no sentido de que a comunicação possa construir no indivíduo uma reflexão dialógica, crítica, emancipatória e libertadora com autonomia.

4.2 Fatores facilitadores e impeditivos da comunicação

Esta análise foi fundamentada no objetivo específico: “Indicar os fatores que os funcionários técnico-administrativos apontam como facilitadores ou impeditivos da comunicação interna da UFC”, o qual está relacionado com o pressuposto que afirma “o processo de comunicação interna formal conta com fatores facilitadores capazes de oferecer um serviço eficiente”.

Para esta análise tomou-se como referência as questões de nºs 3, 4 e 5 do questionário desta pesquisa e os resultados são demonstrados conforme a Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Fatores facilitadores da comunicação

Nº entrevistado	Fatores	%
236	Bom relacionamento com os colegas de trabalho	77,91
168	Bom relacionamento com o meu gestor	55,27
126	Conheço todo o trabalho que meu setor realiza	41,46
112	A tecnologia do computador na UFC exerce papel importante na informação compartilhada entre os funcionários	36,88
97	Diretor/chefe compartilha com os funcionários todas as informações recebidas	31,95
72	Retorno (feedback) dos resultados do desempenho do trabalho do funcionário	23,69
60	Utilizo todas informações eletrônicas disponíveis na UFC	19,71
46	Conheço o fluxo de comunicação interna da UFC	15,13
6	outros	2

Fonte: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Procurou-se verificar na percepção dos funcionários como se encontra o nível dos fatores facilitadores da comunicação interna da UFC. Analisando os percentuais demonstrados na tabela 6, acima, os resultados apontam como fatores facilitadores da comunicação o bom relacionamento com os colegas de trabalho que apresentou o maior percentual (77,91%) seguido do bom relacionamento com o gestor, estendido aos coordenadores, diretor, chefe, pró-reitor que contribuem para facilitar a comunicação (55,27%).

Os demais itens desta tabela revelam resultados com percentuais entre 41,16% e 2%, conforme demonstrado na tabela acima. Portanto, pode-se concluir que 41,46% dos funcionários conhecem todo o trabalho que o setor realiza; 36,88% acreditam que a tecnologia do computador utilizada na UFC exerce um papel importante na informação que é compartilhada entre os funcionários, portanto, este item não se apresenta como um fator facilitador de comunicação; que em média 31,95% dos respondentes revelaram que as chefias compartilham com os funcionários as informações recebidas; o feedback do retorno dos trabalhos realizados em média é em torno de 23,63%, verifica-se que este é um percentual insignificante de retorno do processo de trabalho.

Observa-se que o fluxo das informações na UFC apresenta falhas, não se sabe como os funcionários estão recebendo as mensagens, a transparência e a

credibilidade são essenciais no processo comunicacional. Constata-se ainda, que o funcionário utiliza-se de forma insuficiente das informações eletrônicas disponíveis (19,71%) e que 15,13% dos respondentes conhecem o fluxo de comunicação interna da UFC, isto revela um percentual inexpressivo diante de um significativo universo pesquisado.

Torquato (1986) afirma que a finalidade precípua da comunicação como fonte facilitadora é contribuir para manter e fomentar um positivo clima favorável ao atingimento de metas estratégicas, isto no sentido da organização, enquanto que também propicia o crescimento corrente de atividades e serviços bem como a dilatação de linhas e produtos.

Para uma melhor visualização, após as análises dos fatores facilitadores da comunicação demonstradas no quadro acima, foram selecionados os fatores que apresentaram resultados relevantes, para uma análise mais específica, conforme mostram os gráficos a seguir:

Conforme demonstrado, o Gráfico 1 – Grau de compartilhamento de informações do gestor para os subordinados – observa-se que 7,10% dos respondentes revelaram que os gestores nunca compartilham as informações que recebem dos respectivos superiores, como também de gestores de outras unidades administrativas da UFC; 8,29% indicam que poucas vezes os gestores praticam esse ato; 28,5% afirmaram que regularmente há compartilhamento de informações; 33,4% responderam que muitas vezes os superiores transmitem as informações recebidas e apenas 22,94% responderam que este comportamento acontece sempre.

De acordo com o pensamento de Gardner (1995), o compartilhamento de informações possibilita maior eficiência na realização das tarefas, em especial, quando se trata de informações de caráter operacional.

Dessa forma, observa-se que na UFC a informação não é compartilhada de forma adequada já que em média apenas 31,95% dos gestores compartilham as informações.

Nesse sentido, Quick (1997) defende que nas equipes bem-sucedidas, as informações são compartilhadas, convenientemente, sobre o que está acontecendo na organização, a exceção do que é considerado pela organização como confidencial ou sigiloso, tratando como nociva, qualquer intuito de reter uma

informação que poderia ser bastante proveitosa aos membros da equipe. Ele recomenda que a comunicação seja bastante determinada, objetiva, fluindo em todos os sentidos, de modo que todos possam alcançar e entender tudo o que está ocorrendo ou vai ocorrer na organização.

Quick (1997) reúne três práticas-chave para que as equipes bem-sucedidas possam utilizá-las: compartilhar informações, fornecer feedback e encorajar a participação entre todos os membros da equipe.

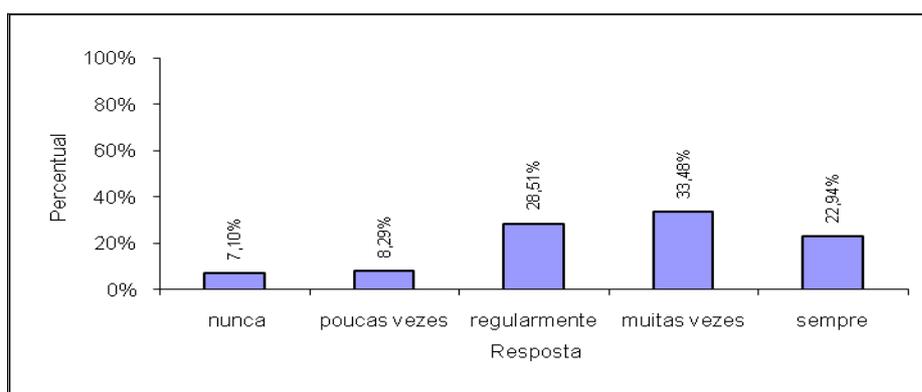


Gráfico 1 – Grau de compartilhamento de informações do gestor para os subordinados

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Com relação à questão de nº 4 do questionário “Em que grau você conhece todo o trabalho realizado na UFC”, o Gráfico 2 intitulado Grau de conhecimento do trabalho realizado pela UFC, revela que 56,84% dos respondentes conhecem regularmente o trabalho que é realizado pela UFC; já 31,18% afirmaram que conhecem pouco do trabalho que é exercido pela instituição em estudo, e 3,47% afirmaram que conhecem muito o trabalho realizado na UFC.

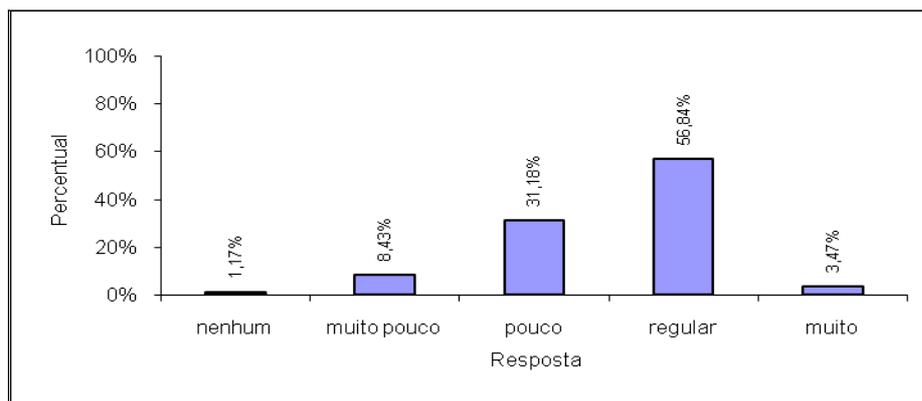


Gráfico 2 – Grau de conhecimento do trabalho realizado pela UFC

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

No caso da questão de nº 5 do questionário, relativa ao conhecimento do trabalho realizado no próprio setor de trabalho, o Gráfico 3 revela que 49,11% dos funcionários conhecem muito todo o trabalho que o setor realiza, 44,96% conhecem pouco o trabalho realizado pelo setor.

Analisando os gráficos de nºs 2 e 3 verifica-se que, com relação ao trabalho realizado na UFC, 56,84% dos respondentes conhecem regularmente o trabalho realizado, e com relação ao trabalho realizado no próprio setor, o gráfico de nº 3 revela que 49,11% dos funcionários conhecem bastante todo o trabalho que o setor realiza. Isto implica dizer que, em média, os funcionários da UFC não têm grande conhecimento do trabalho que é realizado pela Universidade e pelo próprio setor de trabalho.

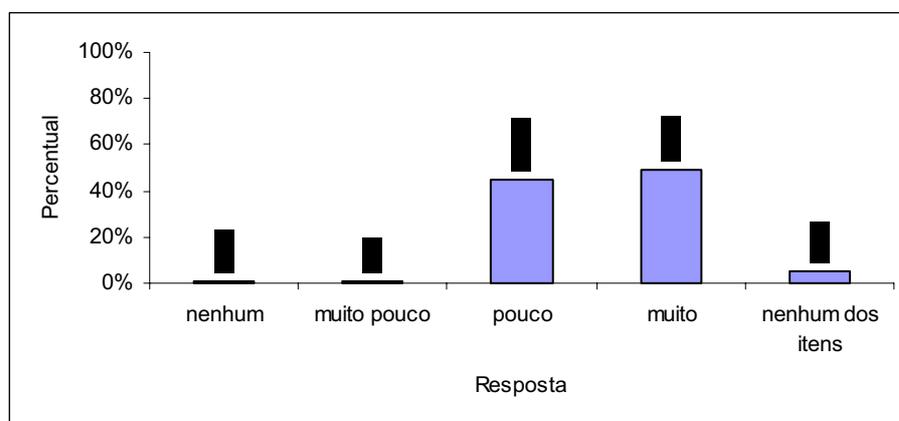


Gráfico 3 – Grau de conhecimento das atividades realizadas no setor de trabalho

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Relevante destacar que Torquato (1986) acerca dos fatores facilitadores da comunicação esclarece em seus ensinamentos, que a missão básica da comunicação como agente facilitador, é proporcionar o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização.

Na mesma compreensão, Cunha (2004) defende que os instrumentos de tecnologia da informação contribuem para facilitar a comunicação. É necessário recorrer aos principais agentes facilitadores da comunicação, como o treinamento, a recompensa, o *feedback* para que possa haver a transformação do conhecimento científico em processos e produtos inovadores.

A seguir mostra-se a análise dos fatores impeditivos da comunicação interna. Conforme Gráfico 4, os resultados revelam que 57,19% dos respondentes consideram a ausência de feedback um dos componentes capazes de dificultar a comunicação interna da UFC, apresentando o maior percentual; 26,17% apontaram que a comunicação quando se dá do topo para a base, também dificulta a comunicabilidade interna, e apenas 5,67% acreditaram que uma das dificuldades é a comunicação que se dá da base para o topo, ou seja, de baixo para cima.

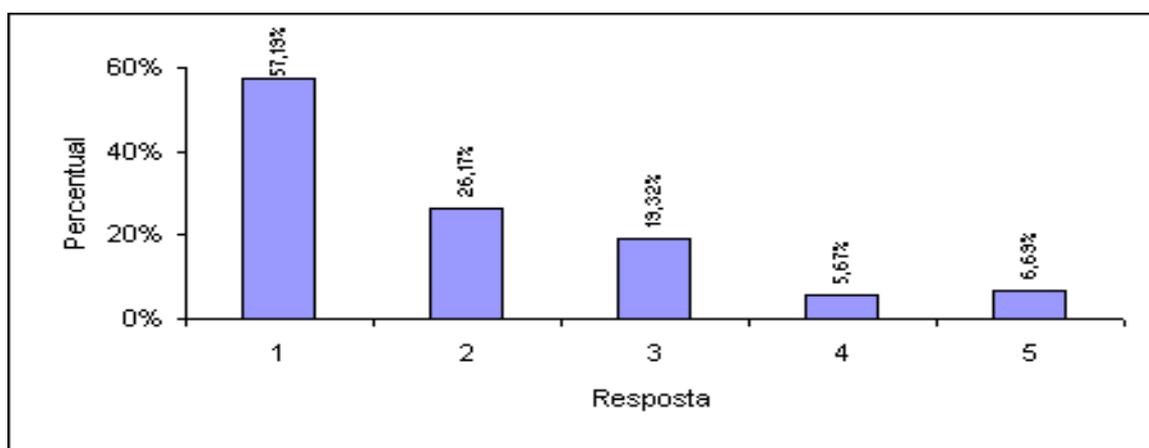


Gráfico 4 –Elementos que dificultam a comunicação

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. Ausência de feedback
2. Comunicação do topo para a base
3. Comunicação de forma compartilhada entre todos indistintamente
4. Comunicação da base para o topo
5. Outros fatores.

Para tratar de feedback, Moscovici (1998) declara que todos os recursos humanos carecem de feedback, quer seja positivo, quer seja negativo. acerca do que se está realizando, a fim de que possamos refletir sobre a qualidade ou não do que se está produzindo, com vistas a facilitar a correção das irregularidades apontadas. A autora destaca alguns recursos para se obter com sucesso um processo de feedback, quais sejam: descrever comportamento (descreve as ações e comportamentos dos outros, sem fazer julgamentos); parafrasear (falar com suas palavras o que a outra pessoa disse, tentando apontar o significado novo que você conheceu, pois, essa habilidade envolve atenção, escuta ativa e empatia); mostrar clara e especificamente, a que comportamento está reagindo; verificação da percepção do outro, procurando compreender acerca do sentimento do outro; e descrição de sentimentos, especificando-os verbalmente.

Para esclarecer acerca dos fatores impeditivos da comunicação, Stoner e Freeman (1999), asseveram que os ruídos e as barreiras podem ser conseqüências de imperfeições internas do emissor e do receptor. Isso ocorre quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicar-se de maneira escrita ou falada, levando o receptor a não compreensão da mensagem, o que dificultará a transmissão para outro receptor, fragilizando a seriedade da informação.

Ratificam o mesmo entendimento, os autores Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999), quando declaram que os ruídos da comunicação resultam de diversas fontes, como: distrações físicas, problemas de semântica e mensagens conjuntas, diferenças culturais, ausência de feedback e efeitos de status. Estas fontes de ruídos se constituem como um dano em potencial à eficácia da comunicação.

Para Dubrin (2001), os fatores impeditivos da comunicação são os ruídos e as barreiras advindas das pessoas que correspondem às interferências decorrentes das limitações, emoções e valores humanos individuais.

Nesta compreensão reporta-se ao pressuposto “a comunicação interna formal apresenta ruído a ponto de comprometer a eficiência do funcionamento dos serviços prestados.”

Para esta análise tomou-se como referência as questões de nºs 6, 7, 8, 9, do questionário e os resultados são demonstrados conforme os gráficos a seguir.

O Gráfico 5 revela que 48,09% dos respondentes declaram falta de habilidade comunicativa de quem fala e, 28,47% consideram atitude negativa de

quem fala a quem se dirige e/ou; já 22,75% consideraram o sistema sociocultural entre os falantes (emissor e receptor) e, 13,12% indicaram outros fatores.

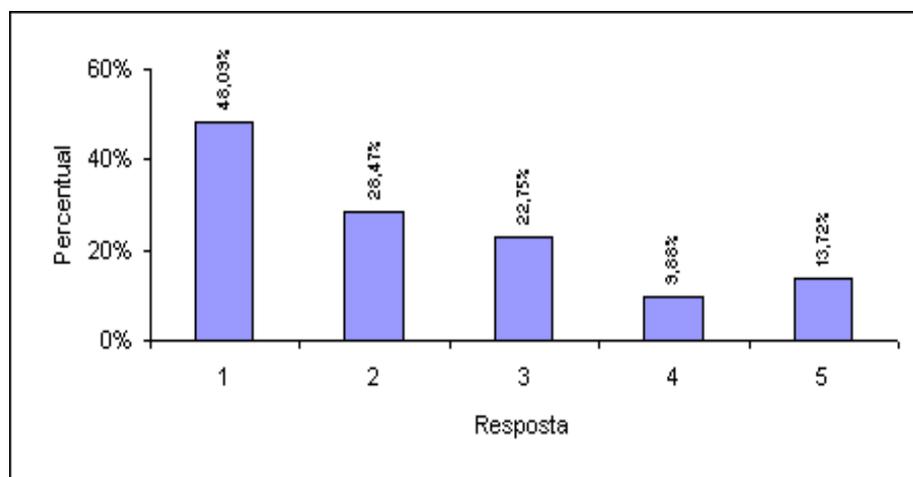


Gráfico 5 – Fatores que atrapalham o diálogo entre chefes/funcionários e entre funcionários/funcionários

Fonte: Dados primários.

Elaboração: Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. falta de habilidade comunicativa de quem fala; 2. atitude negativa de quem fala em relação ao assunto, e a quem se dirige; 3. sistema sociocultural diferenciado entre os falantes (emissor/ receptor); 4. conhecimento avançado de um assunto e exposição do mesmo de forma rebuscada; outros

Com relação ao Gráfico 6 verificou-se que 50,17% dos respondentes atribuíram a causa do maior ruído por parte de quem fala; e 35,61% à mensagem, e apenas, 18,21% por parte de quem recebe. Como se percebe há coerência nas respostas, de um lado, por ser a falha atribuída a quem fala, por conseguinte haverá também falha na mensagem, causando ruído no entendimento do receptor.

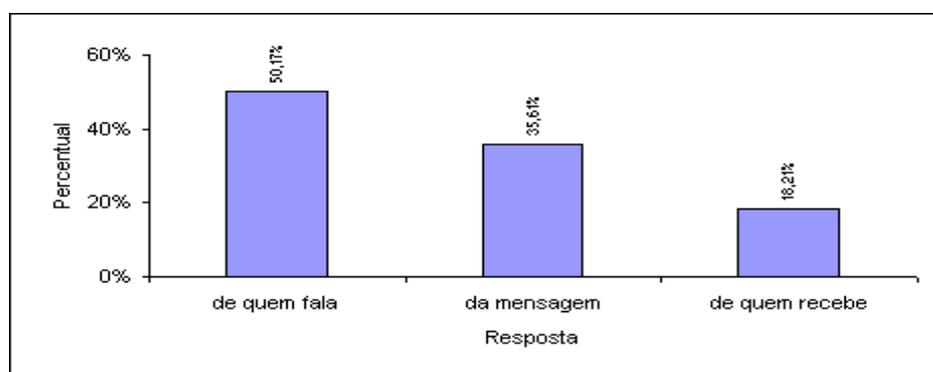


Gráfico 6 – Origem atribuída a falha que causa maior ruído na comunicação

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

O quesito 9 versa sobre “que atitudes do falante podem atrapalhar o entendimento do que está sendo dito.” A maioria dos respondentes com 81,18% afirmou que a comunicação múltipla (utilização de recursos verbal e não-verbal) pode atrapalhar o entendimento do que está sendo transmitido.

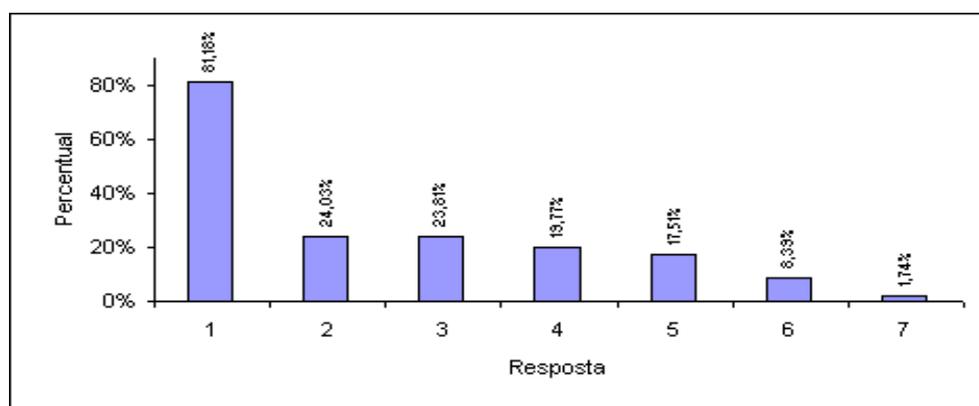


Gráfico 7 – Atitudes do falante que podem atrapalhar o entendimento da mensagem

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. comunicação múltipla; 2. hábitos de locução; 3. bloqueio emocional; 4. suposição acerca do receptor; 5. problemas de codificação; 6. falta de clareza; 7. outros.

Por fim, mostra-se a relação dos fatores impeditivos ou facilitadores com o pressuposto “um programa e capacitação/qualificação dos funcionários técnico-administrativos é fator facilitador da eficiência da prestação de serviços ao seu público-alvo”. O Gráfico 8 revela que 66,73% dos respondentes nunca participaram de algum curso relacionado à comunicação promovido pela instituição; 16,50% revelaram que regularmente participam, enquanto que 9,16% afirmaram que poucas vezes fizeram algum curso, treinamento, aperfeiçoamento sobre comunicação, promovido ou patrocinado pela UFC.

À luz dos indicadores anteriormente apontados, constata-se que as respostas não revelaram coerência com o pressuposto de que a inexistência de um programa de capacitação/ qualificação dos funcionários técnico-administrativos é fator facilitador da eficiente prestação de serviços ao público alvo da UFC.

No entendimento manifestado por Prahalad (2002), os profissionais que atuam com o desenvolvimento de recursos humanos necessitam conhecer e interpretar a teoria em que se baseia a gestão do RH, e explicar como e por que as práticas de RH produzem seus resultados.

A intimidade com a teoria deve ser um pré-requisito para aqueles profissionais que trabalham com treinamento, desenvolvimento e formação. Recorrer às teorias gera profissionais reflexivos com sólido embasamento nos aspectos fundamentais das práticas de RH, capazes de realimentá-lo para atuar com mais eficiência no serviço que presta ao público interno e externo.

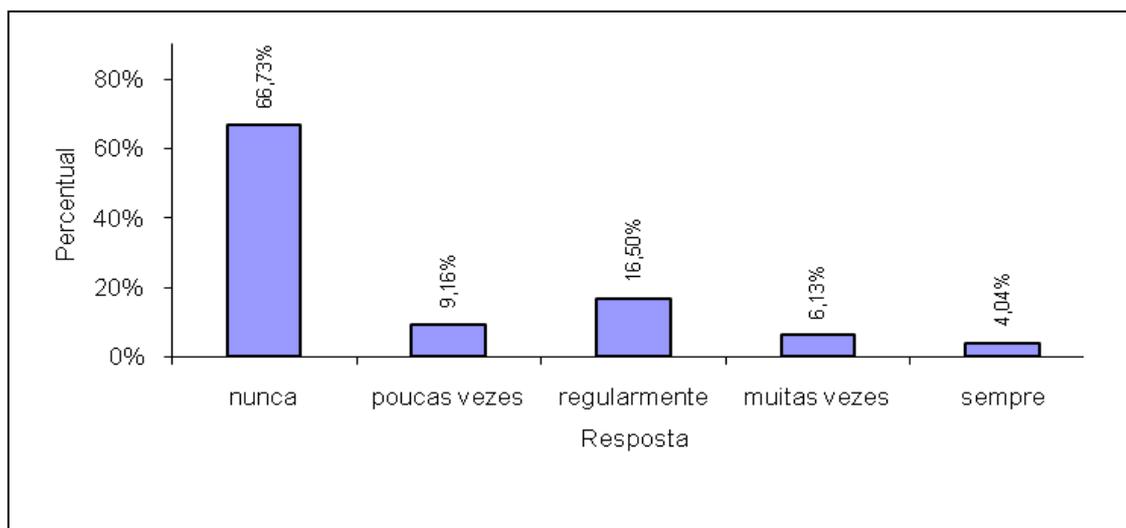


Gráfico 8 – Grau de participação do funcionário em cursos sobre comunicação promovido pela UFC

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

A questão que versa sobre “em que grau a UFC necessita aperfeiçoar sua comunicação interna, como requisito essencial para a melhoria da eficiência dos trabalhos que exerce ao seu público-alvo”, representado pelo Gráfico 9 obteve como resposta o resultado seguinte: 50,24% dos entrevistados afirmaram que a UFC necessita “*totalmente.*” Já 33,27% declararam que necessita muito aperfeiçoar sua comunicação interna, 11,30% consideraram regular, 3,4% pouco e 2,4% muito pouco.

Como se constata, a comunicação interna da UFC necessita de um aperfeiçoamento para que se possa vislumbrar a melhoria dos serviços prestados ao seu público-alvo.

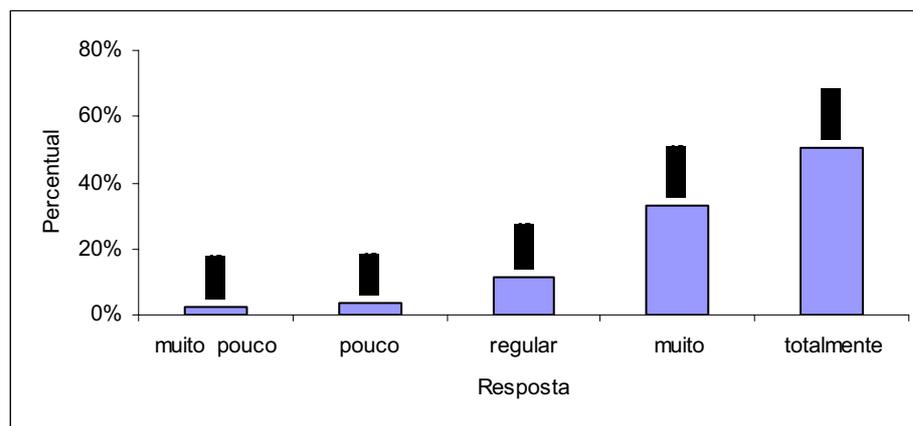


Gráfico 9 – Grau em que o funcionário técnico-administrativo considera que a UFC necessita aperfeiçoar sua comunicação interna.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

É oportuno destacar que também essa indagação dá suporte a corroboração dos resultados que revelam a necessidade de funcionários da UFC de participarem de cursos voltados para a comunicação, a fim de que haja qualidade nos serviços que prestam a seu público interno.

Relevante, pois, salientar que esses fatores comprometem o entendimento da mensagem transmitida, dificultando aos funcionários técnico-administrativos a prestação eficiente de serviços a seu público-alvo. O que implica dizer da necessidade do fomento da UFC em proporcionar cursos/treinamentos/aperfeiçoamentos sobre comunicação interna para os funcionários técnico-administrativos.

Quanto a fatores que dificultam o entendimento da mensagem demonstrado no Gráfico 9, com fundamento nas respostas proferidas, 51,74% dos funcionários pesquisados consideraram que há uma avaliação prematura (avaliar a mensagem sem ouvi-la por completo) que dificulta o entendimento da mensagem, por conseguinte torna-se um ruído na comunicação. Por outro lado, 47,33% demonstraram que é a audição seletiva (quando a pessoa ouve apenas o que é de seu interesse), também um fator que dificulta a comunicação; e, 42,20% alegaram que é o desinteresse um dos fatores que poderiam dificultar o entendimento da mensagem transmitida; 25,58% afirmaram que é a preocupação com a resposta; 20,02% dos respondentes proferiram que são as experiências e intenções; 19,42%

defendem que são os preconceitos e estereótipos; e 14,12% acreditam ser as crenças e atitudes (Gráfico 10).

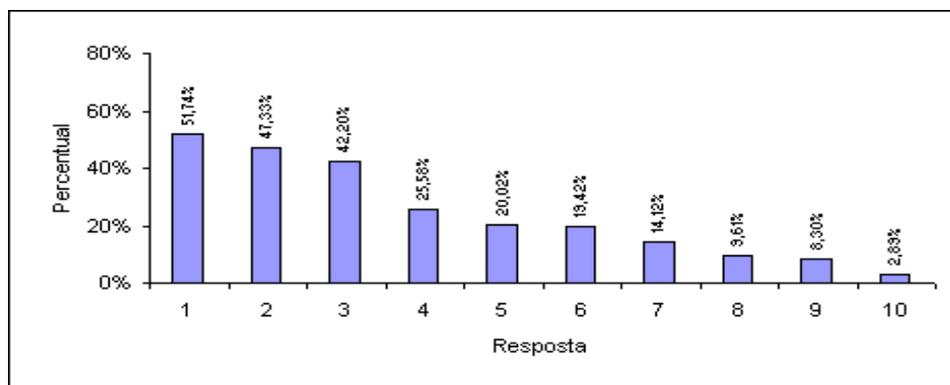


Gráfico 10 – Fatores que dificultam o entendimento da mensagem.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1.avaliação prematura; 2. audição seletiva; 3. desinteresse; 4. preocupação com a resposta; 5. experiências anteriores; 6. preconceitos e estereótipos; 7. crenças e atitudes; 8. reação negativa ao emissor; 9. comportamento defensivo; 10. outros.

Para tratar sobre fatores que dificultam o entendimento da mensagem, Quick (1997) ao se manifestar acerca de estilos de comunicação, apresenta a comunicação assertiva, por ser uma das formas que explica o significado das afirmações proferidas pelo indivíduo, impedindo uma comunicação inadequada, responsável por uma avaliação prematura, reações negativas ao emissor e atitudes de defesa. Complementando, Quick (1997) afirma que uma comunicação adequada transmite mensagens claras, propiciando um clima de harmonia, confiança e credibilidade no ambiente de trabalho.

4.3 Cadeias de comando na UFC

A seguir mostra-se a análise fundamentada no objetivo específico: “Descrever a cadeia de comando adotada na comunicação formal da UFC e seus efeitos na eficiência do trabalho a que se destina”, o qual está relacionado com o pressuposto que afirma “A formalidade dos atos praticados na comunicação interna na UFC obedece a uma cadeia fixa e sistemática que pode dificultar a eficiência dos serviços prestados”.

Para esta análise tomou-se como referência às questões de n^{os} 16 e 17 do questionário desta pesquisa e os resultados são demonstrados conforme os gráficos a seguir:

No Gráfico 11 observa-se que 44,02% dos respondentes afirmaram que “pouco” repassam as informações recebidas para o público interno; 41,53% declararam “muito pouco”; e apenas 8,34% destes declararam que “muito” repassam as informações para o seu público interno.

Baldissera (2000) revela que a comunicação formal mantém uma relação direta com as necessidades de informação e comunicação da organização, o que implica em prestar legitimidade e uma certa estabilidade para garantir o equilíbrio do grupo. O processo de comunicação requer criação, planejamento e manuseio com vistas à circulação da cadeia de comunicação para observar os objetivos e as metas organizacionais.

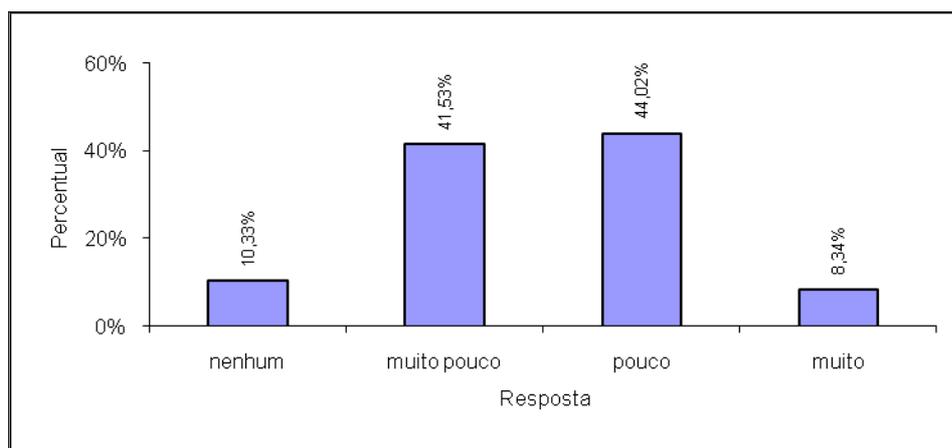


Gráfico 11 – Grau de informação e aptidão dos funcionários a repassar as informações para o público interno e externo da UFC.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

Com relação ao Gráfico 12 – Fatores considerados importantes para criação de um ambiente favorável a comunicação, os resultados revelam que para criar um ambiente favorável 51,74% dos respondentes afirmam que é necessário reduzir todas as barreiras físicas e 47,33% consideram que é preciso evitar ou diminuir as barreiras, já 42,20% afirmam que é preciso diminuir ao máximo as distrações.

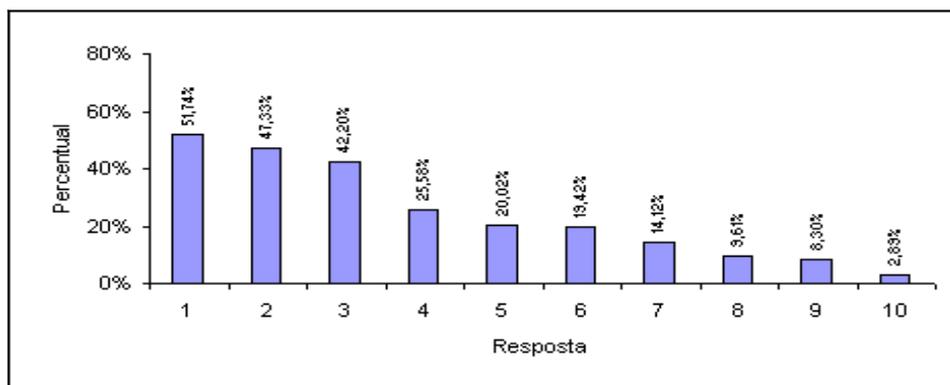


Gráfico 12 – Fatores considerados importantes para criação de um ambiente favorável a comunicação.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. reduzir todas as barreiras físicas; 2. evitar ou limitar as interrupções; 3. diminuir ao máximo as distrações; 4. outros.

Contrapondo essa realidade, Beraldo (1999) recomenda que uma das medidas importantes e influentes no processo de comunicação é o incentivo dos funcionários por meio da abertura de canais através dos quais possam ser ouvidos. Essa medida fará com que se sintam valorizados dentro da organização e conseqüentemente, motivados.

Sobre o quesito que indaga sobre “o que o produtor da mensagem precisa saber sobre o seu público-alvo”, 41,57% dos respondentes afirmaram que é o *grau de interesse*; 39,23% declararam que o produtor da mensagem necessita saber sobre as informações já conhecidas acerca do assunto a ser abordado; 36,52% apontaram ainda, que seria o nível de linguagem, e 24,30% dos respondentes declararam que o nível de escolaridade do receptor (gráfico 13).

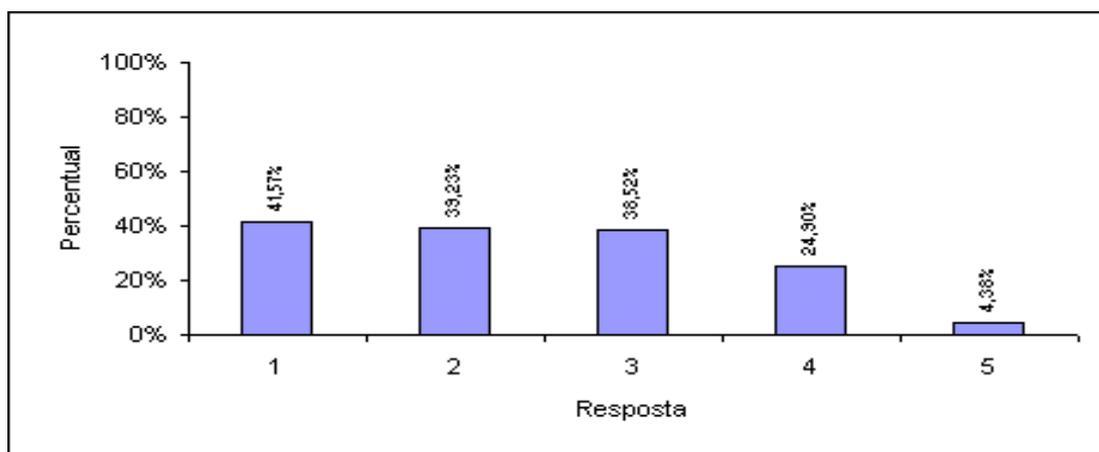


Gráfico 13 – Necessidade de conhecimento do comunicador sobre seu público-alvo.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. grau de interesse; 2. informações do assunto a ser abordado já conhecidas;
3. o nível de linguagem; 4. o nível de escolaridade do receptor; 5. outros.

Tabela 7 – Busca de soluções pelas chefias para problemas no trabalho e com funcionários

Comunicação dos chefes em busca de solução de problemas entre atores do processo	Gradação							
	Nunca		Muito pouco		Quase sempre		Sempre	
	Func.	%	Func.	%	Func.	%	Func.	%
Só com gestores	17	5,90	70	23,99	51	17,59		
Com gestores e subordinados	20	6,71	23	7,81	20	6,71	24	5,23
Só com subordinados	01	0,33	04	1,33	18	6,03	14	4,71

Fonte: Dados primários

Elaborado pela autora (2007).

No que tange à tabela 7, consoante buscar soluções pelas chefias no trabalho, 23,99% dos respondentes declararam que quase sempre há comunicação dos chefes em busca de solucionar problemas juntamente com os funcionários. Já 7,81 destes revelou que “muito pouco” se busca e 17,59% apontou que “sempre” se busca solucionar problemas com os funcionários.

Com base nos resultados apresentados nos Gráficos 15 e 14 observa-se que houve uma diferença nas respostas dos dois quesitos relativos a esse pressuposto, uma vez que no Gráfico 15 foi demonstrado que há formalidade nos atos praticados, e que a comunicação obedece a uma cadeia sistemática de comando, enquanto que no Gráfico 14, os funcionários declararam que a direção da cadeia de comando na comunicação formal se dá de forma horizontal.

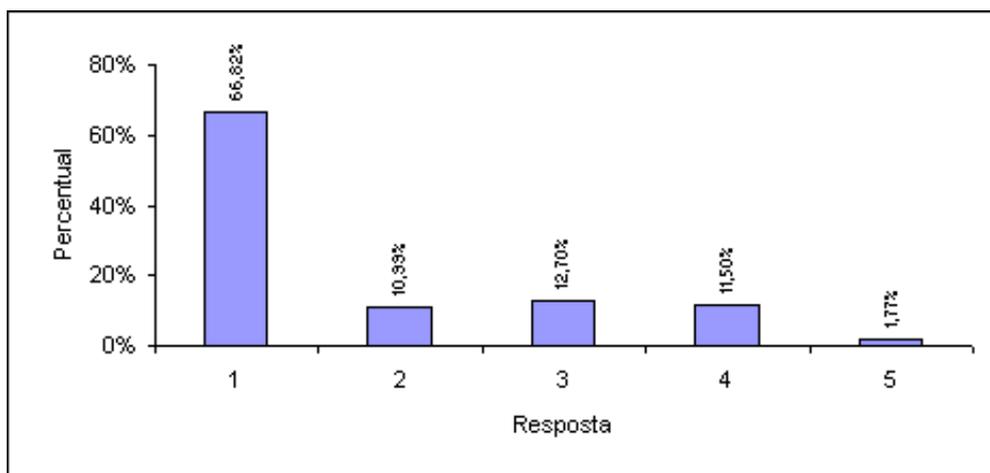


Gráfico 14 – Direção da cadeia de comando na comunicação formal na UFC.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. de forma horizontal. 2. ainda não observei. 3. de forma assistemática; 4. de forma vertical; 5. outros.

No tocante ao quesito que versa sobre “como se dá a cadeia de comando na comunicação formal da UFC”, 66,82% dos funcionários entrevistados afirmam que a cadeia de comando se dá de forma horizontal (todos se comunicam entre si, sem predominância dos superiores); 9,03% contrapõem-se a esse entendimento, declarando que se dá de forma vertical (dos superiores para os subordinados); por outro lado, 12,70% dos respondentes ainda não tinham observado e 10,99% declararam que se dá de forma assistemática.

Quanto a cadeia de comando na Universidade Federal do Ceará, a compreensão de Brum (1998), nesse sentido, é a de que a informação oficial por ser de controle e acompanhamento sistemático da direção superior da organização, há uma indicação de uma comunicação de verticalidade, isto é, aquela que vem do alto para baixo. Todavia, quando a organização resolve dar ouvidos a seus funcionários, esse sentido é modificado, ou seja, torna-se uma comunicação da horizontalidade.

4.4 Veículos de comunicação interna na UFC

Por último, mostra-se a análise fundamentada no objetivo específico: “Identificar os veículos de comunicação interna formal mais freqüentes utilizados na

UFC” para o qual foi estabelecido o pressuposto que afirma “A UFC utiliza uma grande variedade de veículos, o que facilita o processo de comunicação interna formal.”

Para esta análise tomou-se como referência as questões de nºs 20 e 21 do questionário desta pesquisa e os resultados são demonstrados conforme os gráficos a seguir:

Com relação à questão de nº 20 – Quais os mecanismos/ instrumentos de comunicação mais utilizados pelo público interno da UFC”. O Gráfico 15 – Mecanismos/instrumentos de comunicação mais utilizados, demonstra que 78,81% dos respondentes apontam o telefone como o instrumento de comunicação mais utilizado pelo público interno da UFC; enquanto 55,98% apontam os ofícios e memorandos escritos; já 43,86% indicaram que é face a face, e por fim, 38,34% destacaram que é o e-mail.

Ao analisar esses resultados, verifica-se que a comunicação formal mais utilizada na UFC se dá por telefone e em terceira opção de forma pessoal. Dessa forma, prudente é dinamizar esse instrumento como uma estratégia de comunicação.

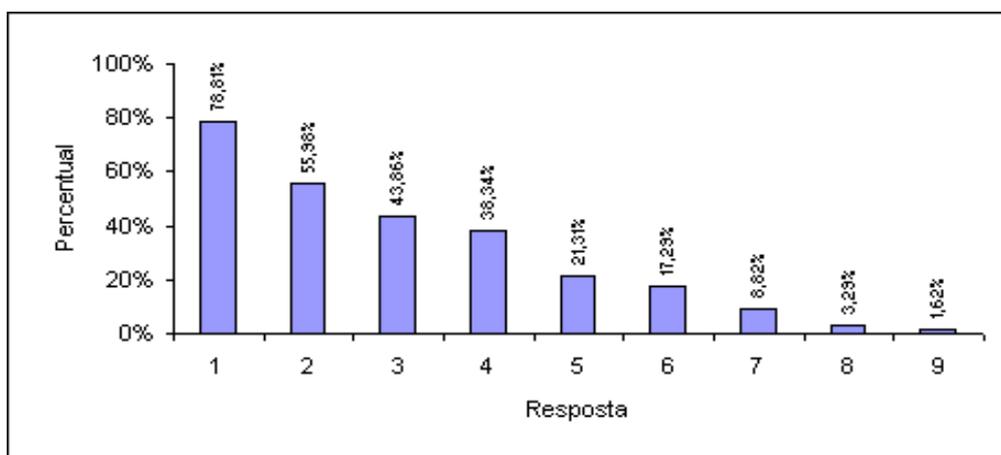


Gráfico 15 – Mecanismos/instrumentos de comunicação mais utilizados pelo público interno da UFC.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. Telefone; 2. ofícios; memorandos escritos; 3. face a face; 4. e-mail; 5. quadro de recados (mural, flanelógrafo, etc); 6. boato; 7. cartas, correspondências em geral; 8. notas e boletins enviadas pelo correio; 9. outros

Conforme o Gráfico 16 – Canal que melhor absorve a mensagem, verificou-se que 41,09% dos respondentes indicam o canal formal como o meio de comunicação mais utilizado na UFC, ou seja, aquele que segue a cadeia de comando, a hierarquia de autoridade, de cima para baixo. Entretanto, 35,20% dos respondentes apontam que é o veículo eletrônico, isto é, a internet, intranet, e e-mail.

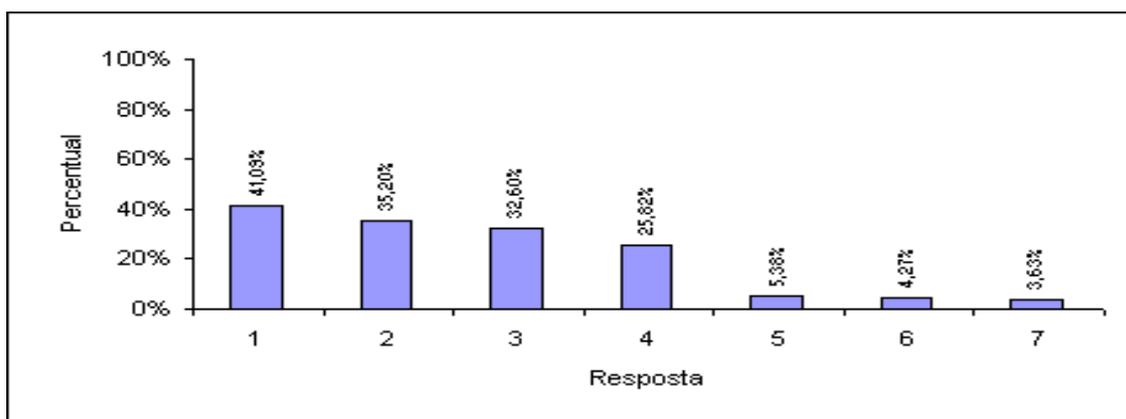


Gráfico 16 – Canal que melhor absorve a mensagem.

Fonte: Dados primários.

Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA (2007).

1. formais (segue a cadeia de comando, a hierarquia de autoridade, de cima para baixo); 2. veículos eletrônicos (internet, intranet, e-mail); 3. especialmente, por mensagens rotineiras diretas (anúncio, agenda, portarias, etc.); 4. informais (a partir dos relacionamentos interpessoais); 5. de baixo para cima (do funcionário para a direção); 6. mídias tradicionais (jornais, rádios, revistas); 7. outros.

Beraldo (1999) recomenda que uma das medidas importantes e influentes no processo de comunicação é o incentivo dos funcionários por meio da abertura de canais através dos quais possam ser ouvidos. Essa medida fará com que se sintam valorizados dentro da organização e, conseqüentemente, motivados.

Os veículos de comunicação interna mantêm destaque cada vez mais crescente na organização, visto ser de fundamental importância manter o funcionário sempre informado. A intranet, redes internas de computadores que adotam a tecnologia da Internet, facilitam as informações que sejam processadas de maneira mais ampla e atualizada. Uma equipe desinformada e desconectada dos objetivos e metas da organização não pode alcançar uma qualidade nos serviços que realiza. Portanto, se o funcionário desconhece a organização na qual trabalha, é improvável atingir metas e corresponder adequadamente à finalidade da organização (SANCHES, 1998).

Em síntese, os resultados apresentados demonstram que o sistema de comunicação formal interna da UFC necessita ser reajustado e aperfeiçoado. Os respondentes apontaram como principais barreiras, comunicacionais a ausência de feedback e a falta de habilidade comunicativa.

A teoria da ação comunicativa ou teoria crítica de Habermas trouxe contributos relevantes para o presente estudo da comunicação interna da Universidade Federal do Ceará, uma vez que esta teoria não analisa a razão prática da comunicação a partir do sujeito individual, mas a partir da sua própria natureza que é coletiva, social e comunitária. A análise da comunicação é remetida, inexoravelmente, ao caráter social da razão e o agir estratégico dentro de uma realidade coletiva.

À luz da teoria habermasiana, o conceito de práxis comunicativa possibilita uma prática participativa, a qual deixa de ser uma simples ação instrumental para produzir um processo cooperativo, em que todos os integrantes passam a participar do processo de reconstrução do conhecimento e da expansão da teoria crítica da sociedade, de forma democrática e libertadora.

Segundo Habermas (1987), as normas que comandam o agir comunicativo e o discurso em vista do entendimento mútuo (forma do agir comunicativo), na verdade, são simples, pois fazem parte do cotidiano. Mas, é preciso respeitá-las para que haja uma ação comunicativa de forma reflexiva e dialógica para que de fato haja uma comunicação interativa.

Diante dos resultados apresentados e, à luz da teoria habermasiana, o presente estudo proporciona uma reflexão crítica acerca da comunicação interna formal da UFC com vistas a inovação e o aperfeiçoamento nas atividades exercidas pelos funcionários técnico-administrativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da comunicação interna nas universidades públicas brasileiras vem obtendo o interesse acadêmico pela relevância para o desenvolvimento das organizações públicas.

A instituição estudada – Universidade Federal do Ceará (UFC) – tem passado por mudanças significativas em seu ambiente de comunicação interna, tendo em vista o avanço tecnológico, notadamente no fluxo comunicacional.

Teve como objetivo geral investigar os efeitos e fatores do processo de comunicação interna formal da UFC, focalizando diferentes dimensões de seu aspecto operacional, no funcionamento dos serviços desempenhados pelos funcionários técnico-administrativos.

A seguir são apresentados e discutidos os objetivos e pressupostos que serão comparados aos resultados, a fim de se chegar a sua comprovação ou negação.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi indicar os fatores que os funcionários técnico-administrativos apontam como facilitadores ou impeditivos da comunicação interna da UFC.

Este objetivo foi confirmado, quando foram apontados, pelos funcionários, os resultados revelados nas questões: elementos que dificultam a comunicação; elementos que facilitam a comunicação interna na UFC; fatores que costumam atrapalhar o diálogo entre os funcionários e falha que causa maior ruído. Como fatores facilitadores da comunicação, têm-se o bom relacionamento com os colegas de trabalho, seguido do bom relacionamento com o gestor. Já com relação aos fatores impeditivos, considerou-se a ausência de *feedback*, informação da chefia não compartilhada entre os funcionários e o desconhecimento do fluxo de comunicação interna da UFC. Foi apontado como fator que atrapalha o diálogo, a falta de habilidade comunicativa, sendo que a origem da maior falha, é causada pelo emissor da informação e pela comunicação múltipla, ou seja, são utilizados recursos verbais e não verbais para emissão da informação, atrapalhando o entendimento do que está sendo transmitido.

O segundo objetivo, descrever a cadeia de comando adotada na comunicação formal da UFC e seus efeitos na eficiência do trabalho a que se destina.

Este objetivo foi confirmado ao se verificar que a comunicação interna segue a cadeia de comando, onde a hierarquia de autoridade se dá de forma descendente, ou seja, de cima para baixo.

O terceiro objetivo específico foi identificar os veículos de comunicação interna formal mais utilizados na UFC.

Confirma-se este objetivo, ao ser identificado pelos funcionários que os veículos de comunicação interna formal mais utilizados na UFC são o telefone, ofícios, memorandos, e-mail, quadro de recados, boatos, cartas, correspondências em geral, notas e boletins enviados pelo correio. Constatou-se que o telefone é o veículo de comunicação interna mais utilizado.

Quanto aos pressupostos, destacam-se os seguintes indicadores:

- a) o processo de comunicação interna formal conta com fatores facilitadores capazes de oferecer serviços eficientes.

Confirmado pelos resultados obtidos, quando foi revelado pelos entrevistados, os quais afirmaram que um bom relacionamento com os colegas de trabalho, um bom relacionamento com o seu gestor, conhecer todo o trabalho que seu gestor realiza, a tecnologia do computador utilizada na UFC exerce um papel importante na informação que é compartilhada entre seus funcionários, compartilhar todas as informações que recebe com o diretor/chefe, o *feedback* dos resultados do desempenho do trabalho do funcionário, utilizar todas as informações eletrônicas disponíveis na organização, conhecer todo o fluxo da comunicação interna da UFC, são fatores facilitadores capazes de oferecer serviços eficientes.

Inobstante, a grande maioria dos respondentes apontou um bom relacionamento com os colegas de trabalho e um bom relacionamento com os gestores como os fatores que mais facilitam a comunicação interna na UFC.

Esse entendimento é corroborado pelos autores Wagner e Hollenbeck (2000), quando afirmam que, para facilitar a comunicação, a sensibilidade de equipe deverá estar presente no grupo, pois o trabalho de equipe é fundamental para o

desenvolvimento da comunicação. Assim, a comunicação integra os funcionários e leva-os ao envolvimento com as metas e objetivos da organização.

- b) a comunicação interna formal apresenta ruído a ponto de comprometer a eficiência do funcionamento dos serviços prestados

Este pressuposto foi confirmado diante das respostas dos respondentes, cuja maioria se manifestou afirmando que a falha que causa maior ruído na comunicação do dia-a-dia no ambiente de trabalho da UFC decorre da parte de quem fala, ou seja, do emissor da mensagem.

Em relação a este pressuposto, Dubrin (2001) argumenta que as organizações se deparam com dificuldades em face de ruídos relevantes na área da comunicação interna, pois ao mesmo tempo em que é difícil atuar com pessoas, também significa uma fonte inesgotável de aprendizado. Os ruídos podem ocasionar interferências, desvios que tendem a modificar as mensagens emitidas ou recebidas pelo agente.

- c) um programa de capacitação/qualificação dos funcionários técnico-administrativos facilita a prestação eficiente de serviços ao seu público-alvo

Confirmado este pressuposto, pois a grande maioria dos funcionários entrevistados sente a necessidade de um programa de capacitação/ qualificação dos funcionários, a fim de facilitar a prestação eficiente de serviços ao seu público-alvo. Dessa forma declararam que a falta de capacitação/ qualificação dificulta a eficiência dos serviços exercidos pelos funcionários técnico-administrativos e que quase nunca são convidados pela UFC a participar de algum tipo de curso/qualificação na área da comunicação. Assim, o aperfeiçoamento dos funcionários para o desenvolvimento da comunicação interna é um dos requisitos essenciais para a melhoria da eficiência dos trabalhos que realizam na UFC.

Os funcionários técnico-administrativos indicaram alguns cursos/treinamentos em que gostariam de participar para aperfeiçoar a sua comunicação interna na UFC, dentre outros: comunicação eficaz e como lidar com o público interno.

Para fundamentar esse pressuposto, os autores Dutra (2001) e Eboli (1999) afirmam que o objetivo do desenvolvimento de pessoas é a essência da gestão de pessoas por competências, uma vez que é através desta competência que as pessoas podem criar, inovar e manter vantagens competitivas, com vistas ao seu crescimento profissional.

- d) a informação prévia aos funcionários técnico-administrativos sobre programas e projetos de trabalhos desenvolvidos no âmbito da UFC pode ser um fator determinante da eficiência dos serviços prestados.

Tal pressuposto não foi confirmado, vez que os entrevistados afirmaram que nunca são informados e nem estão aptos a repassar com eficiência as informações para o público interno e externo da Instituição. Revelou ainda a maioria dos entrevistados que a comunicação dos chefes em busca de solução de problemas entre atores do processo se dá apenas com os gestores.

Wagner e Hollenbeck (2000) defendem que a comunicação descentralizada não só aumenta o rendimento dos grupos que realizam tarefas complexas, como aumenta a satisfação dos membros. Para estes autores, a comunicação descentralizada é uma modalidade eficiente de sistematizar e preparar a comunicação quando se trata de tarefas mais complicadas.

- e) a formalidade dos atos praticados na comunicação interna na UFC obedece a uma cadeia de comando fixa e sistemática que pode dificultar a eficiência dos serviços prestados

Este pressuposto foi confirmado ao se verificar que os funcionários técnico-administrativos entrevistados afirmaram que o canal de comunicação mais utilizado na UFC é o canal formal, ou seja, aquele que segue a cadeia de comando, a hierarquia de autoridade de cima para baixo.

Para Marchesi (2005), a comunicação interna assume papel estratégico na gestão organizacional, visto que a cadeia de informações possibilita encaminhar o público interno a criar uma sensibilidade de cooperação na organização.

Entretanto, Brum (1998) comenta que a informação oficial dentro da organização é mesmo de influência da direção, ocorre de forma vertical. Mas, quando os gestores optam por ouvir seus funcionários, essa posição poderá ser invertida.

- f) a UFC utiliza uma grande variedade de veículos que facilitam o processo de comunicação interna formal

Na pesquisa *in loco* os resultados revelaram que o pressuposto foi confirmado, visto que os funcionários entrevistados indicaram que o instrumento mais utilizado pelo público interno da UFC é o telefone. Em seguida, a sistematização de documentos oficiais (memorandos, e-mail, flanelógrafo, cartas, correspondência em geral, boletins e outros).

Souza e Ferreira (2002) asseveram que a eficiência da comunicação está respaldada nos aspectos do envio das mensagens claras, observância dos significados simbólicos e o uso de um vocabulário comum. Já Robbins (1994) declara que enviar mensagens claras é atribuição compartilhada pelo emissor e receptor para assegurar uma comunicação recíproca.

A pergunta que orientou este trabalho foi identificar os efeitos e fatores determinantes da comunicação interna formal no funcionamento dos serviços prestados pelos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. Pode-se constatar que os pressupostos básicos foram confirmados. Ao analisar o objetivo geral da pesquisa, denota-se que o mesmo foi alcançado na sua inteireza, à medida que as diferentes dimensões do aspecto operacional do processo de comunicação interna formal da UFC, foram levantadas e analisadas, para permitir um posterior estudo mais aprofundado com vistas ao aperfeiçoamento da comunicabilidade formal da universidade em relevo.

Os objetivos específicos foram atingidos, visto que foram apontados pelos funcionários técnico-administrativos os fatores facilitadores ou impeditivos da comunicação interna da UFC, a descrição da cadeia de comando adotada na comunicação formal da UFC e seus efeitos na eficiência do trabalho a que se destina.

Por fim, para novos estudos sobre a temática oferece-se como sugestão:

- a) que seja realizado um estudo mais aprofundado sobre a comunicação interna formal da UFC, com vistas ao aperfeiçoamento do seu processo comunicacional;
- b) que se fomente um programa de formação/capacitação dos profissionais técnico-administrativos na área da tecnologia da comunicação, comunicação eficaz, como lidar com o público interno e externo e comunicação organizacional.
- c) que se criem estratégias que permitam a melhoria da gestão de recursos humanos, a fim de que as práticas de gestão possam prestar maior apoio e fomento ao fator humano;
- d) que se possa investir na pesquisa sobre mudanças na forma de administrar a universidade, com o aperfeiçoamento da sua comunicação interna formal, com vistas à eficiência dos serviços prestados pelos funcionários técnico-administrativos ao público externo;
- e) desenvolver melhor os instrumentos de comunicação interna com seu público a fim de buscar uma relação harmônica entre professores, funcionários e a comunidade acadêmica.
- f) que se implante um modelo de comunicação interna formal, com o envolvimento e a participação dos funcionários da UFC, pela significação de sua contribuição e do seu feedback, a fim de que a instituição possa obter uma comunicação mais justa e mais eficaz.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **O papel estratégico de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Paulo: Unisinos, 2000.

BARBOSA Alice e OLIVEIRA, Maria do Carmo. **Ameaças à face num encontro de transação comercial**. São Paulo, 2001.

BERALDO, C.E.A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. São Paulo, Monografia (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicação e Artes- USP, 1999.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins, 1991.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOSE, Mônica. **Gestão de pessoas no terceiro setor. 2004**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BOSQUETI, Thays Lopes. **Gestão de recursos humanos**, São Paulo: Martins, 2005.

BRASIL. Constituição-1988. **Constituição Federativa do Brasil**. Manole, 2004.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Plano Avança Brasil. **Programa de melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão**. Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, Ciclo 2000, ano 2000/2003.

_____. Ensino superior. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional - LDB Nº 9394/96**.

_____. **Regime jurídico único**. Lei Nº 8.112/90.

_____. **Relatório de atividades da comunicação social da UFC/2006**.

BRUYNE, Paul, HERMAN, Jacques; SCOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Summus 1977.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: [s.n.], 1998.

COCHRAN, W. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: Wiley & Sons, 1977.

COLOMBINI, Letícia. **Como lidar com pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, Martha C.; GARDNER, John T. **Building good business relationships: more than just partnering of strategic alliances?** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 23, n. 6, 1993.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994

CUNHA, Ruy de Salles. **Jornalismo empresarial digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

CURVELLO, João José. **A comunicação interna e cultura organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado), Instituto Metodista de Ensino Superior, 1996.

CURVELLO, J.J.A. **Caos e ordem na cena organizacional**. Palestra proferida. In: CONGRESSO INTERNACIONAL LATINO-AMERICANO DE SEMIÓTICA, em 01 de setembro de 1996, na PUC de São Paulo. Disponível em: <<http://açãocomunicativa.pro.br>>.

DAMANTE, Nara. **O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil**. Comunicação empresarial, ano 8, n. 31, 2^o trimestre, p. 22-26, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Thomson, 2004.

DEMO, Gisela. **Comprometimento no trabalho: Síntese da história da cultura brasileira**, v. 3, n. 2, jul./dez, São Paulo: DIFEL, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução de Roberto Minadeo, Rio de Janeiro, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M. (Coord.). **Coletânea universidades corporativas: educação para empresas do século XXI**. São Paulo: Smuckler Editores, 1999.

EISENHARDT, C. **Facilitar a comunicação interna e externa da equipe**. São Paulo: Cultrix, 1995.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas S.A, 1967.

FARIA, Nogueira de. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FAYARD, Pierre. **Informação, comunicação e estratégia**. São Paulo: Unicamp, 2001.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FASCINA, Juliana Belém. **A importância da comunicação interna formal**. São Paulo, 2006.

FERREIRA, Ediene. **Comunicação e cultura nas organizações**. Revista Comunicação Organizacional, n. 3. p.18-19, Rio Grande do Sul, 2002.

FLEURY, M. T. L; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

FOGAÇA, José. Prefeito do Rio Grande de Sul. **Abertura do 7º Congresso Internacional da Qualidade para Competitividade**, Diário Oficial de Porto Alegre, Ed. 2813, 5 de julho,2006

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional-formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLDSCHMIDT, Andréa. **Captação de recursos**. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, ano 2, nº 8, p.35-36, São Paulo, 1999.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998.

GIL, Carlos Antônio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HABERMAS J. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes; 1987.

_____. Teoria de la acción comunicativa. In:_____. **Crítica de la razón funcionalista**. Madri : Taurus; 1992.

_____. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes; 2000.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos humanos e relacionamentos**. [s.l.]. Bookman, 2005. p. 233-234.

IAROSISKI, S. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro, [s.n.], 2000.

ITALIANI, Fernando. **Gestão de pessoas: a principal ferramenta para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 2005.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. [s.l.]: Northwestern University, 2000.

KUNSCH, M.M.K **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** São Paulo: Edicom,1995, p. 93.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Organização e comunicação: novos desafios para o profissional de comunicação.** Palestra proferida em 28 de novembro de 1997. Disponível em: <<http://aberje.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2006.

LACOMBE, B.; TONELLI, Maria; CALDAS, Miguel. Espelho, espelho meu: meta-estudo da produção científica em recursos humanos nos ENANPADs da década de 90. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26 Salvador, **Anais...** Salvador: BA, 2002.

_____. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo, Atlas, 2001.

LOPES, Robéria Rodrigues. **Concepções científicas e pessoais sobre educação/formação profissional: contributos para elaboração de um modelo teórico.** Tese (Doutorado). Braga, Universidade do Minho, 2006.

LEITE, Silvio Luís. **Integrando ferramentas de Software para gerenciamento e monitoramento de redes locais.** Boletim Informática, UFRGS, 2004.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo.** In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna, a força das empresas.** São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo, 8. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Lea Camargo. **Universidade brasileira: adoção de modelos e sua decorrência**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional**. Fortaleza, 2004/2007.

_____. Universidade Federal do Ceará. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Fortaleza, 2002/2003.

_____. **Núcleo de Processamento de Dados**. Fortaleza, 2005.

_____. **Universidade Federal do Ceará**. Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada, 2006.

_____. **Universidade Federal do Ceará**. Comunicação Social. 2007.

PRAHALAD, C. K. **O papel estratégico de Gerência de recursos humanos no contexto da globalização**. São Paulo: Atlas, 2002.

QUICK, T.L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

ROBBINS, Paulo. **A comunicação e o jornalismo empresarial**. São Paulo, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, Cristina Argiles. **A dinâmica organizacional do sistema franchising: um enfoque teórico**. Campinas: Rio de Janeiro, 1998.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Mário J. **O papel da Meta-informação na estratégia de comunicação da administração pública**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2007.

SOUZA, Marcos Vinicius Pires; FERREIRA, J. **Entrevista concedida**. Cascavel/PR, 2002.

SOUZA, Paulo Renato. Ministro da Educação. **Entrevista exclusiva a Manager**, mar. 2002.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado: Rio de Janeiro: Ed. Rio de Janeiro, 1999.

THAYER, Lee. **Comunicação: fundamentos e sistemas**. São Paulo:Atlas,1979.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica da ciência e da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2006.

THUROW, L. C. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1987.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional**. Fortaleza, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estatuto e Regimento Geral**, 2005.

VALSANI, F. **Novas formas de comunicação interna**. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva, interdependência e relações entre papéis-o processo de comunicação**, Ed. Saraiva, 2000. Cap. 7, p. 192.

YIN, Roberto. **Pesquisa de estudo de caso: design e métodos**. São Paulo: ECA, USP, 2001.

APÊNDICES

2. Onde você trabalha o seu gestor compartilha as informações que recebe de seus superiores e de outros gestores de outras unidades administrativas da UFC?

- () nunca;
- () poucas vezes;
- () regularmente;
- () muitas vezes;
- () sempre.

3. No trabalho que você faz, quais são os elementos que considera capazes de facilitar a comunicação interna na UFC?

- () relacionamento com os colegas de trabalho;
- () relacionamento com o meu gestor (chefe/diretor/coordenador, pró-reitor, etc);
- () conhecimento do trabalho que o meu setor realiza;
- () compartilhamento do diretor/chefe com os funcionários de todas as informações recebidas;
- () conhecimento de todo o fluxo da comunicação interna da UFC;
- () utilização de todas as informações eletrônicas disponíveis na organização(UFC);
- () papel exercido pela UFC na informação que é compartilhada entre seus funcionários;
- () o retorno (feedback) dos resultados do desempenho do trabalho do funcionário;
- () outros: _____

4. Em que grau você conhece todo o trabalho que é realizado pela UFC?

- () nenhum;
- () muito pouco;
- () pouco;
- () regular;
- () muito;

5. Em que grau você conhece todo o trabalho que é realizado pelo seu setor de trabalho?

- () nenhum;
- () muito pouco;
- () pouco;
- () regular;
- () muito.

6. “Considero que minha comunicação com as pessoas que se reportam a mim na cadeia de comunicação formal interna na UFC apresenta as seguintes características”:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> aumenta minha credibilidade; | <input type="checkbox"/> diminui minha credibilidade; |
| <input type="checkbox"/> atinge resultados esperados; | <input type="checkbox"/> não atinge resultados esperados; |
| <input type="checkbox"/> impressiona; | <input type="checkbox"/> não impressiona; |
| <input type="checkbox"/> é precisa; | <input type="checkbox"/> é imprecisa; |
| <input type="checkbox"/> cria uma imagem positiva de mim; | <input type="checkbox"/> cria uma imagem negativa; |
| <input type="checkbox"/> é clara; | <input type="checkbox"/> é pouco clara; |
| <input type="checkbox"/> é habilidosa; | <input type="checkbox"/> é pouco habilidosa; |
| <input type="checkbox"/> é eficaz; | <input type="checkbox"/> é ineficaz; |
| <input type="checkbox"/> é descontraída; | <input type="checkbox"/> é tensa; |
| <input type="checkbox"/> é competente; | <input type="checkbox"/> é incompetente; |
| <input type="checkbox"/> é recompensadora; | <input type="checkbox"/> não é recompensadora; |
| <input type="checkbox"/> é produtiva; | <input type="checkbox"/> é improdutiva; |
| <input type="checkbox"/> não me cria embaraços; | <input type="checkbox"/> cria embaraços para mim; |
| <input type="checkbox"/> leva ao resultado esperado; | <input type="checkbox"/> não leva ao resultado esperado. |

7. No ambiente em que você trabalha, que fatores costumam atrapalhar o diálogo entre as pessoas (chefes e funcionários/ funcionários e funcionários)?

- falta de habilidade comunicativa de quem fala;
- atitude negativa de quem fala para com o assunto, a quem se dirige e/ou consigo mesmo;
- sistema sociocultural diferenciado entre os falantes (emissor e receptor);
- conhecimento avançado de um assunto e exposição do mesmo de forma rebuscada.
- outros: _____

8. Que origem você atribui a falha que causa maior ruído na comunicação do dia-a-dia no seu ambiente de trabalho?

- oriunda de quem fala;
- oriunda da mensagem;
- oriunda de quem recebe.

9. Na sua opinião, durante uma conversa sobre assuntos de trabalho, que atitudes do emissor (pessoa transmitindo a informação ou a mensagem) podem atrapalhar o entendimento do que está sendo dito:

- falta de clareza na exposição das idéias;
- comunicação múltipla (utilização de recurso verbal e não-verbal);
- problemas de codificação (tonalidade, timbre, velocidade da voz) ;
- bloqueio emocional (ex. vergonha);
- hábitos de locução (ex. utilizar palavras incomuns);
- suposição acerca do receptor (iniciar uma conversa supondo o que a outra pessoa pensa).
- outros: _____

10. Você já foi convidado ou participou de algum curso, treinamento, aperfeiçoamento sobre comunicação, promovido ou patrocinado pela UFC?

- nunca;
- poucas vezes;
- regularmente;
- muitas vezes;
- sempre.

11. Em que grau você considera que a UFC necessita aperfeiçoar a sua comunicação interna, como requisito essencial para a melhoria da eficiência dos trabalhos que exerce ao seu público-alvo?

- nenhum;
- muito pouco;
- pouco;
- médio;
- muito;
- totalmente.

12. Enumere quais os tipos de cursos/treinamentos que você gostaria de participar para aperfeiçoar a comunicação interna do seu setor de trabalho.

- comunicação organizacional;
- como lidar com o público interno e externo;
- tecnologia da comunicação;

- comunicação eficaz;
- outros: _____

13. Pensando em quem ouve/recebe uma mensagem, diga qual/ quais o(s) fator(es) que poderia(m) dificultar o entendimento da mensagem transmitida.

- audição seletiva (quando a pessoa ouve apenas o que é de seu interesse);
- desinteresse;
- avaliação prematura (avaliar a mensagem sem ouvi-la por completo);
- preocupação com a resposta;
- crenças e atitudes pessoais de quem recebe;
- reação negativa ao emissor: ex. maneira de vestir, de falar;
- preconceitos e estereótipos de quem recebe;
- experiências anteriores;
- comportamento defensivo.
- outros: _____

14. Você considera que os funcionários técnico-administrativos estão informados e aptos a repassar com eficiência as informações para o seu público interno e externo da UFC?

- não;
- muito pouco;
- mais ou menos;
- muito;
- totalmente.

15. Você considera que a falta de qualificação/capacitação dos funcionários técnico-administrativos na área da comunicação organizacional pode dificultar a eficiência dos serviços prestados ao seu público-alvo?

- nunca;
- muito pouco;
- quase sempre;
- sempre.

16. Para que o receptor ouça de forma eficaz é preciso criar um ambiente favorável. Qual dos itens abaixo você considera mais importante para criar esse ambiente?

- () diminuir ao máximo as distrações;
- () reduzir todas as barreiras físicas;
- () evitar ou limitar as interrupções.
- () outros: _____

17. Você já foi convidado pelo serviço de comunicação para solicitar sugestões ou propostas para a melhoria da comunicação interna da UFC?

- () nunca;
- () poucas vezes;
- () quase sempre;
- () sempre;
- () não sei responder.

18. Na sua opinião, antes de iniciar a comunicação, o que o produtor da mensagem precisa saber sobre o seu público-alvo?

- () informações conhecidas do assunto a ser abordado;
- () o nível de linguagem (formal/informal);
- () o grau de interesse do público;
- () o nível de escolaridade do receptor (quem recebe a mensagem).
- () outros: _____

19. Indique como você percebe que se dá a cadeia de comando na comunicação formal da UFC.

- () de forma vertical: dos superiores para os subordinados;
- () de forma horizontal: todos se comunicam entre si, sem predominância; dos superiores);
- () de forma assistemática (aleatória);
- () ainda não observei.
- () outros: _____

20. Indicar abaixo, quais os mecanismos/instrumentos de comunicação interna mais utilizado pelo público interno da UFC.

- comunicação face a face;
- telefone;
- e-mail;
- ofícios, memorandos escritos;
- cartas, correspondências em geral;
- notas e boletins enviados pelo correio;
- quadro de recados (mural, flanelógrafo, etc.);
- boato;
- outros: _____

21. Canal e meios de comunicação interna mais freqüentes praticados na UFC:

- mensagens rotineiras diretas (anúncio, agenda, portarias, etc);
- formais (segue a cadeia de comando, a hierarquia de autoridade, de cima para baixo);
- informais (a partir dos relacionamentos interpessoais);
- de baixo para cima (do funcionário para a direção);
- veículos eletrônicos (internet, intranet, e-mail);
- mídias tradicionais (jornais, rádios, revistas).
- outros: _____

22. Das barreiras citadas a seguir qual a que ocorre com mais freqüência no ambiente em que trabalha?

- utilização de linguagem pouco ou não conhecida pelo receptor;
- transmissão de conteúdo incompleto e/ou insuficiente;
- tratamento indelicado;
- arrogância na fala e nos gestos.
- outros: _____

23. Dos conceitos abaixo, qual destes você atribui à comunicação interna do setor onde você trabalha?

- péssima;
- ruim;
- regular;
- boa;
- ótima;
- excelente.

24. Indique o que você considera o ruído mais presente no processo de comunicação interna da UFC:

- () distração física (ouvir o servidor com outras pessoas e serviços paralelos);
- () problemas de semântica (mensagem confusa);
- () diferenças culturais (forma comum de desrespeitar as diferenças culturais, isto é, a tendência em considerar sua própria cultura e valores superiores aos dos outros);
- () ausência de feedback (falta de informação ou retorno da mensagem);
- () diferenças de status (tendência natural das pessoas em cargos mais altos falarem mais do que ouvirem quando interagem com subordinados).

25. No enfrentamento de problemas no trabalho entre funcionários, as chefias costumam agir buscando soluções, dialogando com os seguintes atores envolvidos?

- () nunca com os gestores e subordinados;
- () nunca com os gestores;
- () nunca com os subordinados;
- () apenas discutem entre gestores;
- () apenas discutem com seus subordinados;
- () muito pouco com os gestores e subordinados;
- () muito pouco com os gestores;
- () muito pouco com os subordinados;
- () quase sempre com os gestores e subordinados;
- () quase sempre com os gestores;
- () quase sempre com os subordinados;
- () sempre com os gestores e subordinados;
- () sempre com os gestores;
- () sempre com os subordinados.

APÊNDICE – B

Distribuição dos entrevistados por Perfil

Perfil	Número de entrevistados	Percentual	Erro Padrão	Variáveis
Masculino	155	50,29%	0,0236	v01_1
Feminino	153	49,71%	0,0236	v01_2
Ensino Fundamental Incompleto	20	6,59%	0,0104	v03_1
Ensino Fundamental Completo	20	6,54%	0,0121	v03_2
Ensino Médio Incompleto	18	5,85%	0,0120	v03_3
Ensino Médio Completo	58	18,81%	0,0194	v03_4
Ensino Superior Incompleto	41	13,28%	0,0166	v03_5
Ensino Superior Completo	86	27,87%	0,0222	v03_6
Especialização	61	19,76%	0,0172	v03_7
Mestrado	2	0,65%	0,0041	v03_8
Doutorado	2	0,65%	0,0041	v03_9
até 30 anos	40	13,79%	0,0178	v05_1
de 31 a 40 anos	61	20,61%	0,0213	v05_2
de 41 a 50 anos	126	42,52%	0,0255	v05_3
mais de 50 anos	68	23,08%	0,0219	v05_4

Distribuição dos entrevistados por grau de Instrução

Perfil	Entrevistado	Percentual	Erro Padrão	Variáveis
				v01_1
				v01_2
Ensino Fundamental Incompleto	20	6,59%	0,0104	v03_1
Ensino Fundamental Completo	20	6,54%	0,0121	v03_2
Ensino Médio Incompleto	18	5,85%	0,0120	v03_3
Ensino Médio Completo	58	18,81%	0,0194	v03_4
Ensino Superior Incompleto	41	13,28%	0,0166	v03_5
Ensino Superior Completo	86	27,87%	0,0222	v03_6
Especialização	61	19,76%	0,0172	v03_7
Mestrado	2	0,65%	0,0041	v03_8
Doutorado	2	0,65%	0,0041	v03_9
				v05_1

Elementos que facilitam a comunicação interna

Elementos	Entrevistados	Percentual	Erro padrão
1. bom relacionamento com os colegas de trabalho;	236	77,91%	0,0214
2. bom relacionamento com o meu gestor;	168	55,27%	0,0246
3. conheço todo o trabalho que meu setor realiza;	126	41,46%	0,0248
4. a tecnologia do computador utilizada na UFC exerce um papel importante na informação que é compartilhada entre seus funcionários;	112	36,88%	0,0244
5. diretor/chefe compartilha com os funcionários todas as informações que recebe;	97	31,95%	0,0241
6. retorno (feedback) dos resultados do desempenho do trabalho do funcionário;	72	23,69%	0,0217
7. utilizo todas informações eletrônicas disponíveis na organização (UFC);	60	19,71%	0,0201
8. conheço todo o fluxo da comunicação interna da UFC;	46	15,13%	0,0186
9. outros	6	2,00%	0,0073

Onde você trabalha, o seu gestor compartilha as informações que recebe de seus superiores e de outros gestores de outras unidades administrativas da UFC.

Grau	Entrevistados	Percentual %	Erro padrão
nunca	21	7,10%	0,0132
quase nunca	25	8,29%	0,0142
poucas vezes	85	28,51%	0,0235
quase sempre	100	33,48	0,0244
sempre	69	22,94%	0,0216

Os elementos que considera capazes de dificultar a comunicação interna na UFC.

Elementos	Entrevistados	Percentual	Erro padrão
ausência de feedback (retorno das informações ou das mensagens ou dos resultados) de desempenho do trabalho dos funcionários;	171	57,19%	0,0255
A comunicação se dá do topo para a base (de cima para baixo);	78	26,17%	0,0228
. A comunicação se dá de forma compartilhada (entre todos indistintamente);	58	19,32%	0,0203
A comunicação se dá da base para o topo (de baixo para cima);	17	5,67%	0,0120
Outros	20	6,69%	0,0131

Grau de conhecimento de todo o trabalho que é realizado pela UFC.

Grau	Entrevistados	Percentual %	Erro padrão
nada	3	1,17 %	0,0061
quase nada	22	8,43 %	0,0158
muito pouco	81	31,18 %	0,0264
pouco	146	56,84%	0,0284
nenhum	9	3,47%	0,0105

Você considera que a falta de qualificação/capacitação dos funcionários técnico-administrativos na área da comunicação organizacional pode dificultar a eficiência dos serviços prestados ao seu público-alvo.

Grau	Entrevistados	Percentual	Erro padrão
1. nunca	21	7,25%	0,0090
2. quase nunca	9	3,14%	0,0105
3. muito pouco	12	4,23%	0,0164
4. poucas vezes	32	10,94%	0,0188
5. quase sempre	42	14,58%	0,0240

Mecanismos/instrumentos de comunicação interna mais utilizado pelo público interno da UFC.

Mecanismo/instrumento	Entrevistado	Percentual	Erro padrão
1. telefone;	241	78,81%	0,0208
2. ofícios; memorandos escritos;	171	55,98%	0,0245
3. face a face;	134	43,86%	0,0253
4.e-mail;	117	38,34%	0,0246
5. quadro de recados (mural, flanelógrafo, etc)	65	21,31%	0,0208
6. boato	53	17,29%	0,0193
7. cartas, correspondências em geral;	27	8,82%	0,0145
8. notas e boletins enviadas pelo correio;	10	3,29%	0,0092
9. outros	5	1,62%	0,0064

Canal	Entrevistado	Percentual	Erro padrão
1. canal visual;	189	63,94%	0,0250
2. canal auditivo;	137	46,49%	0,0264
3. canal sensorial (tato, olfato e paladar)	11	3,73%	0,0100