

# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA: UM ESTUDO NO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE

*Caroline Monteiro*

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.  
E-mail: <kcarolmonteiro@gmail.com>.

*Josiani Aparecida Karpinski*

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.  
E-mail: <jhosyk@gmail.com>.

*Juliane Sachser Angnes*

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.  
E-mail: <julianeangnes@gmail.com>.

## RESUMO

As diferentes perspectivas desenvolvidas em torno da comunicação organizacional têm apresentado grandes contribuições para as organizações, de modo geral, amenizando contratempos e avançando na comunicação interna e externa. Com base nesta afirmação o objetivo geral deste artigo propôs identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna, entre a secretaria do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (Pnap) da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos a esta vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, trata-se de um estudo de caso. Sendo assim, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas que foram direcionadas aos funcionários da secretaria do Pnap e aos Coordenadores de Curso de Especialização no ano de 2014, a fim de descobrir a forma de comunicação interna estabelecida entre estes atores, bem como, os principais elementos que dificultam o processo comunicacional organizacional interno. Por meio dos resultados encontrados observa-se que as formas de comunicação estabelecidas entre a secretaria e coordenadores de curso apontam a necessidade de um contato pessoal mais frequente entre estes agentes para que o processo comunicacional interno seja eficiente.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Comunicação organizacional. Processo de comunicação.

## 1 INTRODUÇÃO

As estruturas organizacionais, com seus diferentes tamanhos, sofisticação tecnológica e níveis de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento

de informações. E, a concepção de uma estrutura organizacional é uma indicação de que as comunicações devem trilhar uma determinada trajetória (Hall, 2004). Tanto a informação quanto os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e, também, na evolução das organizações.

Desta forma, para informar, ponderar sobre o nível de uma mensagem, analisar atitudes entre o emissor e receptor, faz-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, pois, vive-se em uma era de ritmo acelerado de transformações e contextos, cada vez mais, complexos em que as organizações necessitam de novas lógicas de gestão para encarar a competitividade (Cardoso, 2006).

Nesta perspectiva, decorrente da competitividade organizacional, almejando qualidade, competência e conhecimento no mercado, as organizações têm estabelecido formas contemporâneas de gestão (Rebechi, 2011). No âmbito dessas novas lógicas, evidencia-se a relevância da comunicação como instrumento necessário à realização das potencialidades estratégicas e à ampliação e integração das estruturas organizacionais por meio do desenvolvimento de funções, tomada de decisões e estabelecimentos de contato com clientes, fornecedores e parceiros (Cardoso, 2006). Por isso busca-se entender sobre a maneira que ocorre o processo comunicacional nas organizações e sua complexidade (Kunsch, 2009).

Nesse sentido, este estudo procurou responder a seguinte problemática de pesquisa: Quais os fatores que dificultam a comunicação organizacional interna entre os coordenadores de curso e a secretaria acadêmica do Pnap? Quais elementos a serem implementados que poderiam contribuir significativamente para um processo comunicacional interno eficiente entre estes agentes?

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo propõe identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna entre a secretaria do Pnap da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos a esta vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo. Para tanto, os objetivos específicos delineados, foram os seguintes: a) verificar a forma de comunicação estabelecida entre a secretaria e coordenadores de curso; b) identificar positivamente e negativamente os elementos que influenciam o processo comunicacional interno dos agentes envolvidos no processo; e, c) analisar a relevância da realização de um processo comunicacional interno eficiente entre os agentes. Assim, nesta pesquisa, que se trata de um estudo de caso, adotou-se abordagem qualitativa e a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas.

Dessa maneira, a estrutura deste artigo está disposta da seguinte forma: a) introdução; b) fundamentação teórica; c) procedimentos metodológicos; d) apresentação e análise dos resultados e, e) considerações finais.

## 2 COMUNICAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS

A comunicação está inserida em nosso meio e, desta forma, faz parte da estrutura de cada indivíduo (independente de aceitar ou não), pois, as formas de comunicação manifestam-se dos mais diferentes modos e necessitam ser interpretadas, sendo nos atos, ações compartilhadas, mensagens escritas, diálogos, ao falar e deixar de falar, do ouvir e do escutar, do entender e do fazer-se entender e também do querer entender. Enfim, refere-se “a sempre busca da relação e do compartilhamento” (Wolton, 2006, p. 13).

Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre os elementos que compõe a estrutura. E, é por meio da comunicação que as informações e as ideias podem ser transmitidas. Entretanto, a comunicação é mais do que somente transmitir um significado: esse significado também necessita ser compreendido, ou seja, a comunicação precisa incluir tanto a transferência quanto à compreensão do significado (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

A comunicação organizacional envolve fenômenos que possuem como contexto as organizações e suas relações, tanto internas quanto externas, e podem-se citar quaisquer fenômenos intra ou extra organizacionais que envolvam processos de significação, relações de trabalho e suas contradições, linguagem, transmissão de informações, integração, cultura, imagem, ideologia, persuasão, entre outros (Franco & Leão, 2013). O primeiro aspecto a ser considerado ao relacionar comunicação às organizações com o meio externo é que o sistema comunicacional é essencial para o processamento das informações administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo (Kunsch, 2003).

Pode-se inferir que o olhar da comunicação em relação à organização é responsável pela ampliação do nível de interpretação, pois, vinculam-se na análise organizacional não somente as formas e processos de trabalho mas, também, os símbolos, os significados e os relacionamentos visando revelar as diferentes realidades (Marchiori, 2008).

As comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais apropriadas, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação. Isso supõe que nem um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível (Hall, 2004).

Conforme Scroferneker (2006) a comunicação, abordada conceitualmente, pode ser compreendida ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação, pois ela envolve todas as maneiras de comunicação desenvolvidas e empregadas pela organização para relacionar-se e promover a interação com seus públicos. Assim, a comunicação organizacional refere-se aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas.

Corroborando esta afirmativa, Hall (2004) explana que as comunicações nas organizações referem-se a transações entre indivíduos, visto que, a maior parte das comunicações acontece por meio da interação com outras pessoas. Nesse sentido, a maneira que uma pessoa compreende a outra no processo de interação pode afetar a forma pela qual o indivíduo compreenderá a comunicação. Por isso, é necessário que a comunicação organizacional seja compreendida de maneira ampla (Kunsch, 2009).

## 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA: PRINCIPAIS ELEMENTOS

As diferentes perspectivas desenvolvidas em torno da comunicação organizacional têm apresentado grandes contribuições para as organizações, de modo geral, amenizando contratempos e avançando na comunicação interna e externa.

Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, *marketing* corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

A comunicação organizacional interna visa envolver essencialmente relações humanas e os valores sociais. Caracterizados por mudanças; junto aos indivíduos e ao contexto social em que novos valores começam a ser considerados como o meio ambiente, como a sustentabilidade, a responsabilidade social e outras questões que vão

surgindo; as organizações precisam preocupar-se com o seu processo de comunicação com os públicos envolvidos, por meio da adoção de práticas que necessitam ser internalizadas pelo público interno para, posteriormente, serem reconhecidas pelos demais públicos (Michel et al., 2013).

Visto que a comunicação refere-se ao processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas, que se originou no surgimento do homem e tornou-se uma questão de sobrevivência, emerge nas organizações à necessidade de tornar seus funcionários, colaboradores e voluntários integrados, fluentes e bem informados do acontece dentro das empresas fazendo, assim, com que se sintam componentes dela.

Nesta perspectiva, evidencia-se a visibilidade e importância da comunicação interna (Michel et al., 2013). Assim, entender a importância da comunicação interna, em todos os níveis hierárquicos, vista como uma ferramenta da administração estratégica tornou-se exigência para alcançar a eficácia organizacional.

A comunicação interna é voltada a todos os colaboradores da empresa – ou seja, à diretoria, a gerência, aos coordenadores e aos auxiliares – e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos gerais da organização (Lupetti, 2009, p. 27).

Para Wels (2005) a comunicação interna favorece a busca do entrosamento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, então, de instrumentos que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização. Para que se torne relevante, a comunicação interna e seus efeitos devem beneficiar tanto a organização quanto os funcionários dela e, para isso, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes de todos os níveis hierárquicos organizacionais.

Assim sendo, comunicação interna pode ser visualizada como fator primordial, nas empresas, por influenciar na construção da realidade organizacional e, para que o colaborador sinta-se componente indispensável do processo organizacional e, conseqüentemente, satisfeito no ambiente de trabalho, a comunicação deve primar pela igualdade de acesso ao conhecimento por meio da integração das atividades e pela valorização do trabalho (Pereira & Saiz-Melo, 2009).

Nessa perspectiva, a comunicação interna vem evidenciando a maneira que as pessoas, nos seus processos comunicacionais, constroem a realidade organizacional e de que forma esta experiência permite que as pessoas encontrem significado em sua atuação dentro da organização (Michel et al., 2013).

Assim, ao se comunicar determinadas informações torna-se essencial que os profissionais inseridos nas organizações saibam utilizar um repertório enquanto emissores, e observá-lo enquanto receptores decodificando-o. De acordo com Blikstein (2014, p. 49) um repertório é “toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos que mudam de indivíduo para indivíduo e de comunidade para comunidade”.

Para tanto, a comunicação organizacional envolve a avaliação periódica, quer seja como emissor ou como receptor, do repertório utilizado, com o objetivo de alcançar sempre melhores resultados por meio da comunicação utilizada para o mesmo. Nesta linha teórica há, conforme Kunsch *apud* Trayer (2012, p. 32), “quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico”.

Explicando resumidamente, no nível intrapessoal de acordo com Kunsch (1997, p. 32) “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações”. Para tanto, conhecer o que se passa internamente no indivíduo requer um conhecimento maior sobre a sua formação profissional, social e cultural, por meio de questões intra-subjetivas que devem ser realizadas para o mesmo desde que possibilite esta análise.

Por sua vez, em nível interpessoal explica Kunsch (2012, p. 32) “se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros”. Neste nível, entende-se que ocorre uma avaliação da adequação do canal utilizado e sua relevância ao que está sendo comunicado, tomando por base questões como: o que, como, por que, onde, quando, e por quem está sendo utilizada comunicação.

No que se refere ao nível organizacional Kunsch (2012, p. 33) afirma que “se tratam das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”. Em outras palavras, neste ní-

vel se avalia a comunicação entre cliente interno e externo, assim como a comunicação utilizada para fornecedores, prestadores de serviços e outros que necessitem de informação da organização em evidência.

No nível tecnológico Kunsch (2012, p. 34) afirma ser a comunicação “o centro de atenção que recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações”. Neste nível a comunicação é registrada como forma de armazenamento de dados.

Partindo das explicitações apresentadas nestes quatro níveis de comunicação organizacional Cavalcante (2008, p. 27) afirma que:

Os principais problemas encontrados nas empresas têm como principal causa um sistema de comunicação não bem definido. O sistema de comunicação de uma determinada organização se implementado levando em consideração os componentes que envolvem os quatros níveis da comunicação apresentados, terá maiores chances de obter os resultados esperados, pois evitará possíveis desvios, que dificultem o alcance dos objetivos estabelecidos.

No que se refere ao sistema de comunicação exposto acima, Kunsch (2012, p. 62) complementa que “ao dispor de um sistema de comunicação, não deve a organização, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como no informal”.

Neste contexto, compactua-se com as autoras, pois se entende que na organização, independente de seu porte ou segmento, ou ainda estrutura organizacional, os profissionais vinculados nesta organização devem saber utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar compreender determinadas situações e contextos comunicativos.

Dito de outra forma, a comunicação organizacional envolver o conhecimento do modo de pensar e agir sobre as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa esta não muito fácil porque cada grupo tem a sua própria cultura.

## 2.2 FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme Cavalcante (2008) há várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos

clientes de uma determinada organização. Essas ferramentas constituem a comunicação organizacional. Neste sentido, esta é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (2012, p. 116) pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar

a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso.

Por meio da citação exposta à autora citada apresenta de forma sucinta como a gestão da comunicação organizacional insere-se nos setores de uma organização de comunicação de forma integrada. De acordo com a Figura 1, a seguir, tem-se a seguinte explicação:

**Figura 1** – Ferramentas da comunicação organizacional

Comunicação Institucional	É o estabelecimento de relações duradouras com os seus públicos. Isso é possível através de ações personalizadas e segmentadas, tomando como base à análise periódica das informações obtidas através de questionários e relatórios aplicados na empresa, objetivando identificar as necessidades dos clientes. Estas são ferramentas da comunicação institucional que visam atingir todos os públicos envolvidos na organização (internos e externos). Após a utilização dessas ferramentas, devem ser elaboradas ações de acordo com os objetivos da empresa, e as necessidades do momento. Como exemplo, podemos destacar as publicações organizacionais que são instrumentos da comunicação institucional e podem ser utilizadas tanto para o público interno quanto para o externo.
Comunicação Interna ou Administrativa	Busca de ferramentas que auxiliem no desenvolvimento harmonioso de todos os processos executados pelos colaboradores da empresa. Para conseguir o desenvolvimento contínuo na Comunicação Interna, a empresa, além de ter uma missão, terá que desenvolver ações que auxiliem na conscientização da importância do alcance de seus objetivos para os seus colaboradores enquanto profissionais, para a empresa dentro do mercado e para a sociedade enquanto público-alvo.
Comunicação Mercadológica	É aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Trabalha em parceria com o setor comercial da organização. As ações mercadológicas são determinadas a partir de um estudo realizado sobre o produto e o serviço que se quer vender.

Fonte: elaborado pelas autoras (2014) baseado em Cavalcante (2008).

Vale salientar que o foco desta pesquisa relaciona-se diretamente com a comunicação interna ou administrativa. Neste sentido, Rego (1986, p. 130-131) destaca alguns tipos de informações que podem se inserir no repasse da comunicação interna organizacional:

1. Informações institucionais – são normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Informações motivacionais – são planos assistenciais, benefícios, promoções concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Informações de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.

4. Informações educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Informações associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Informações de Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Informações de Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Informações operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Informações do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc.

Assim, entende-se que podem ser inúmeras as informações que a empresa pode enfatizar em suas publicações internas.

Neste íterim, dentro da comunicação interna há como se identificar dois tipos de canais, sendo eles: a) o formal e b) o informal. Para Cavalcante (2008, p. 63), os canais formais “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...)”.

Em outras palavras, parte-se do princípio que os canais formais são todas as informações que a empresa disponibiliza por meio de canais que possibilitem seu registro, na maioria das vezes escrito.

Em contraponto, os canais informais são “todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração” (Cavalcante, 2008, p. 63). Como exemplo deste tipo de canal, vale salientar as conversas paralelas que ocorrem internamente na organização.

Todavia, além dos canais formais e informais os profissionais necessitam dar atenção para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. Segundo Kunsch (2012, p. 35) “a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos (descendentes, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal)”. Desta forma, as organizações podem apresentar um ou mais destes fluxos, dependendo da Comunicação Administrada.

Para Kunsch (2012) a comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações dos membros da direção, ou seja, é dirigida dos dirigentes para os subordinados, em formato de cima para baixo. Nesse tipo de fluxo de informação, a maioria dos funcionários não pode opinar com relação às ações estabelecidas, apenas executá-las.

Por sua vez, na comunicação ascendente, conforme Kunsch (2012, p. 36) “o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações”. Neste processo de fluxo de informações, conhecida como horizontal e lateral, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social.

Além dos tipos de fluxo de informações citados por Kunsch (2012), Cavalcante (2008) acrescenta em seus estudos mais um tipo: o dia-

gonal. Neste fluxo informacional, as mensagens são trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/ departamento. Ou seja, abrange as comunicações diagonais, comuns em organizações “mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas interdepartamentais”. (Kunsch, 2012, p. 41).

Desta forma, baseando-se nestes fluxos organizacionais de informações, há diversas ferramentas que podem ser empregadas na melhoria dos processos comunicacionais internos. Dentre alguns, Kunsch (2012, p. 36) destaca “contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros”.

Conclui-se com isso que a Comunicação Administrativa visa dirigir e alinhar as ações estabelecidas aos recursos disponíveis utilizando vários veículos de comunicação interna, como por exemplo: relatórios, circulares, boletins, folhas soltas, folhetos completos, folders, jornais, revistas, manuais de instrução, apostilas. A Figura 2 traz uma síntese destes recursos:

Além dos recursos apresentados na Figura 2, no contexto atual tem-se ainda novas ferramentas de comunicação sendo adotadas como formas de melhoria dos processos comunicacionais internos. Veronezzi (2009, p. 302) *apud* Passos (2010, p. 10) relata que “no contexto da comunicação ainda não há um consenso sobre o que é exatamente a web, mas acredita que a internet e web são um meio de comunicação, um ambiente dentro do qual há inúmeros serviços, utilidades e ferramentas, além de ser também um instrumento”.

Em outras palavras, o incentivo na utilização das redes sociais como ferramenta de comunicação interna das organizações pode-se compartilhar ideias e objetivos em comum, com diversas finalidades e públicos. Exemplos disso são os *blogs*, *micro blogs*, *blogs corporativos*, *fóruns*, *websites* de compartilhamento de vídeo e fotos, mundos virtuais, *wikis*, *intranet*, transmissão de dados, *skype*, *orkut*, *facebook*, videoconferência entre outros. A soma desse ferramental digital denomina-se Comunicação Organizacional Digital. (Passos, 2010).

Neste sentido, observa-se ser cada vez mais necessário que a empresa se preocupe com a comunicação organizacional de forma integrada, ou seja, aquela que provoca uma sintonia, voltada para os interesses do cliente interno, qualificando, treinando, introduzindo-o na realidade da empre-

**Figura 2-** Ferramentas de comunicação interna

Recursos	Descrição
Relatórios	São utilizados para o acompanhamento de alguns processos organizacionais, tendo uma certa periodicidade para sua elaboração, sendo necessária a avaliação de seus dados. Segundo Rego (1986, p. 141), eles são elaborados para um público especializado.
Circulares	Tem um formato e tamanho menor que os relatórios, e de acordo com Rego (1986, p. 141) “geralmente apresentam mais de uma cor; resultados de pesquisas e relatórios”, ou seja, as circulares são utilizadas para comunicar resultados de pesquisas, relatórios, ações que devem ser acompanhadas por seus respectivos responsáveis, e geralmente ganham grande credibilidade dentro de uma organização se utilizadas de forma correta. Isto significa, com informações pertinentes e periodicidade definida.
Boletins	É um veículo da área jornalística. Rego (1986, p. 141) explica que ele “possui poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode equilibrar-se com fotos, logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor”. Os boletins podem conter matérias de interesse do público externo, dependendo do objetivo estabelecido para o mesmo.
Folhas Soltas	É composta por uma página. Rego (1986, p. 141) entende que a folha solta “presta-se a veiculação de avisos e fatos de primeira mão; de utilização imediata; matérias curtas, objetivas, alto conteúdo”. Elas devem ser utilizadas para informação imediata e ter um perfil único, fácil de ser identificado, quer seja por seu logotipo ou por seu formato.
Folders	É desdobrável e possui tamanho pequeno. Os folders são utilizados para divulgação de serviços e podem ser elaborados para os colaboradores, clientes e fornecedores da empresa.
Jornais	Pode ter como foco principal tanto o público interno, quanto o externo dependendo de seu objetivo. Deve abranger matérias relacionadas a diferentes temas como: matérias institucionais que são as normas, regulamentos, avisos, produtos serviços, desenvolvimento de alguma atividade interna, orientações sobre a utilização de determinado tipo de manual, etc; de motivação apresentando estudos sobre um determinado tema recorrente no momento, como concursos, divulgação de prêmios entre outros; de orientação profissional sobre higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento etc; educativas sobre conhecimentos gerais como história, geografia, turismo etc; de interesse feminino; de entretenimento entre outras. Deve ter periodicidade definida, fotos e textos distintos para que desperte interesse em diversos públicos.

Fonte: elaborado pelas autoras (2014) baseado em Cavalcante (2008, p. 44).

sa. Para Torquato (2002, p. 34), a comunicação interna desenvolve-se paralelamente à comunicação administrativa, e “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, a troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

Em complemento, Passos (2010) acrescenta que dentro dessa nova perspectiva de comunicação organizacional na qual a empresa busca o contato direto com seu cliente interno e externo, vimos que o paradigma da informação (de cima para baixo) mudou, dando espaço para a informação colaborativa e horizontal em que suas marcas e reputação estão em constante movimento por meio de diálogo, opiniões e ações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, apresenta como eixos norteadores a compreensão do processo de comunica-

ção organizacional interna entre a secretaria do PNAP da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO) e os coordenadores dos cursos a esta vinculados.

Quanto ao método utilizado, optou-se pelo estudo de caso que, segundo Yin (2010), é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, englobando importantes condições contextuais. De acordo com Godoy (2010), o estudo de caso objetiva responder indagações referentes a processos e, também, questionamentos de compreensão que almejam descrever e interpretar.

Em complemento, adotaram-se as técnicas de observação participante e entrevista semiestruturada. Essas técnicas foram direcionadas aos funcionários da secretaria do PNAP e aos Coordenadores de Curso de Especialização em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde (todos ofertados na modalidade à distância), a fim de descobrir a forma de comunicação interna estabelecida entre estes atores, bem como,

os principais elementos que dificultam o processo comunicacional organizacional interno.

Neste sentido, a pesquisa desenvolvida conta com duas etapas investigativas: a) bibliográfica; e b) pesquisa de campo, sendo realizadas de maneira simultânea. A pesquisa bibliográfica pautou-se em autores que tratam especificamente desta temática.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica (realizada no período de 06 a 31 de outubro de 2014) pautou-se em autores que tratam especificamente desta temática. Por sua vez, na pesquisa de campo foi realizada no período de 19 a 24 de novembro de 2014, empregou-se a entrevista semiestruturada dividida em quatro eixos: I) identificação de como ocorre a comunicação entre a secretaria e os coordenadores de curso; II) verificação dos fatores que podem influenciar a comunicação organizacional interna, III) aspectos do processo de comunicação interna do setor pesquisado e IV) percepção dos entrevistados sobre comunicação interna.

Para tanto, a entrevista foi realizada com 01 funcionário, 03 estagiárias e 03 coordenadores da instituição. Para analisar o conteúdo de cada questão proposta nos eixos da entrevista, foi aplicado um pré-teste no mês de novembro, verificando que a estrutura estava adequada e o tempo disposto para as respostas compreensíveis. Este pré-teste foi aplicado com uma tutora à distância do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal.

Destaca-se, por questões metodológicas, que houve a preocupação em se realizar o maior número de entrevistas no menor espaço de tempo possível, por se considerar que o contato com a totalidade dos participantes poderia aprofundar e aperfeiçoar a construção e análise dos dados. A

duração das entrevistas, em média, foi de quinze minutos. Todos os depoimentos coletados foram gravados e transcritos com a anuência dos entrevistados por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Cuidou-se para que cada entrevista fosse transcrita antes da realização da subsequente. O interesse foi registrar cada depoimento sem perda de detalhes e conhecer as respostas, a fim de registrar as observações realizadas em campo, triangulando as informações.

Após a transcrição de todas as falas, passou-se a leitura cuidadosa e atenta dos registros escritos. O passo seguinte foi agrupar as respostas conforme os temas e assuntos que emergiram do conjunto de dados. A partir desta organização, realizou-se a análise descritiva com utilização dos discursos e complementada pelos registros em diário de campo.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As informações referentes ao perfil dos entrevistados, que fizeram parte deste estudo, apresentam-se por meio da Figura 03. Caracterizaram-se os dados referentes ao gênero, cargo e formação dos sujeitos de pesquisa.

Para garantir a preservação da identidade dos sujeitos os 07 (sete) entrevistados foram denominados de entrevistado “A”, entrevistado “B”, entrevistado “C”, entrevistado “D”, entrevistado “E”, entrevistado “F” e entrevistado “G”.

**Figura 3** – Perfil dos entrevistados

Nome Fictício	Gênero	Cargo	Formação	Data da Entrevista
A	Feminino	Coordenadora de Curso	Graduada em Administração. Especialista em Gestão Empresarial. Mestre em Geografia.	19 de novembro
B	Feminino	Estagiária na Secretaria Acadêmica	Graduanda em Letras-Inglês	19 de novembro
C	Masculino	Secretário Acadêmico	Graduado em Letras. Especialista em Composição e Arte Contemporânea	19 de novembro
D	Masculino	Coordenador de Curso	Graduado em Administração. Especialista em Gestão Empresarial. Mestre em Desenvolvimento Econômico	19 de novembro



E	Feminino	Estagiária na Secretaria Acadêmica	Graduanda em Ciências Contábeis	21 de novembro
F	Feminino	Estagiária na Secretaria Acadêmica	Graduanda em Administração	24 de novembro
G	Masculino	Coordenador de Curso	Graduado em Administração. Especialista em Gestão Financeira e Controladoria. Mestre em Contabilidade. Doutorando em Engenharia Florestal.	24 de novembro

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

Após a análise das informações coletadas abordam-se, a seguir, os fatores observados em relação à comunicação interna, coletadas por meio das referidas entrevistas.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO ENTRE A SECRETARIA E OS COORDENADORES DE CURSO

No que tange à necessidade da utilização correta das ferramentas disponíveis, evidencia-se o fato que as comunicações, nas organizações, devem gerar informações precisas para todos os

indivíduos que necessitam do conteúdo da comunicação (Hall, 2004). Dessa maneira, os instrumentos disponíveis devem ser utilizados de maneira correta almejando uma comunicação interna eficiente.

Para tanto, o objetivo deste eixo foi identificar como ocorre a comunicação interna entre os coordenadores de curso e a secretaria acadêmica: qual (is) é (são) a(s) forma(s) mais utilizada(s) e qual(is) dela(s) é(são) considerada(s), pelos entrevistados, a(s) mais importante(s) e porque, conforme segue na Figura 4:

**Figura 4** – A comunicação entre a secretaria e os coordenadores de curso

Forma(s) mais utilizada(s) para comunicação interna	[...] O <i>e-mail</i> , sempre! Daí além do <i>e-mail</i> o telefone ... pessoalmente.	A
	Geralmente, primeiramente é por telefone; se a gente não consegue contato aí é <i>e-mail</i> , e se a gente não conseguiu contato aí tenta pessoalmente [...]	B
	[...] <i>e-mail</i> , telefone e pessoalmente [...]	C
	[...] por telefone, pessoalmente, por <i>e-mail</i> , das três formas.	D
	[...]o telefone, o <i>e-mail</i> também é bastante utilizado e tem os coordenadores que vem aqui.	E
	[...] a comunicação por <i>e-mail</i> ela é mais frequente...já... o chefe do setor tem mais comunicação, é... pessoal, no, no caso presencial com os coordenadores [...]	F
Qual(is) dela(s) você considerada a(s) ferramenta(s) mais importante e por que pode ser considerada(s) a(s) mais importante	[...] via <i>e-mail</i> , via ... reuniões, via ... telefonemas [...]	G
	O <i>e-mail</i> , porque fica um registro... fica documentado [...]	A
	[...] pessoalmente que daí você pode conversa, né, ali na hora com a pessoa, ter a resposta na hora [...]	B
	[...] pessoalmente, sempre [...].sempre é mais prático falá pessoalmente	C
	Pessoalmente [...] Inclusive já temos feito muitas, é... tomado muitas decisões assim, no reunimos e definimos as coisas.	D
	[...] o telefone é bem importante, tipo... se eu não posso ir lá, é tudo mais rápido... se o coordenador não pode vim aqui [...]	E
<i>E-mail</i> e a presencial é bastante importante... porque no <i>e-mail</i> você dá bastante detalhes e tem uma prova ali que você ... é ... deu aquela informação, e enfim... E a presencial porque você acaba absorvendo melhor a, a informação... você não tem dupla, dupla... dois entendimentos no caso.	F	
Mais importante o <i>e-mail</i> . Fica documentado.	G	

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

Conforme observado na Figura 4, a comunicação entre a secretaria e os coordenadores de curso acontece tanto por *e-mail*, quanto por telefone e pessoalmente.

Todavia, apesar de três respondentes evidenciarem que o *e-mail* proporciona um registro formal que as informações foram enviadas e/ou recebidas, observa-se que o contato pessoal, mesmo que aconteça de maneira informal, mostra-se relevante no processo comunicacional, conforme apontado nas respostas que seguem:

“Geralmente, primeiramente é por telefone; se a gente não consegue contato aí é email, e se a gente não conseguiu contato aí tenta pessoalmente, ou ... conseguindo o contato por telefone e e-mail, **quando é alguma coisa muito séria ou complicada, a gente marca alguma coisa pra conversar pessoalmente**” (grifos nossos) (Entrevistado “B”).

“**Aí você já tira todas as dúvidas né**, até alguma coisa que fica mais difícil de você se comunicar por *e-mail* ou por telefone [...]” (grifos nossos) (Entrevistado “C”).

“E-mail e **a presencial é bastante importante...** porque no e-mail você dá bastante detalhes e tem uma prova ali que você ... é ... deu aquela informação, e enfim... E a presencial **porque você acaba absorvendo melhor a, a informação... você não tem** dupla, dupla...**dois entendimentos no caso**” (grifos nossos) (Entrevistado “F”).

Os entrevistados mostram preferir comunicar-se pessoalmente, pois visualizam que seja menor a probabilidade de acontecer erros e que,

dessa maneira, seja mais fácil entender a mensagem, aumentando a possibilidade de sucesso na conclusão de uma tarefa ou de um projeto. Também é possível afirmar que essa forma de comunicação permite a redução da volubilidade entre a comunicação verbal e não verbal (Araujo, Simanski & Quevedo, 2012).

O contato pessoal torna-se essencial por facilitar a compreensão da situação a ser resolvida visto que, a comunicação interna visa gerar maneiras de estimular uma maior conexão dentro da organização por meio do diálogo, a troca de informações e participação de todos os níveis (Torquato, 2002).

Nessa perspectiva, é fundamental que a relação estabelecida seja de cooperação entre os elementos envolvidos para que as atividades sejam desempenhadas de maneira satisfatória.

#### 4.3 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

O segundo eixo explorado relaciona-se à verificação dos fatores que podem influenciar a comunicação organizacional interna e foi dividido nas seguintes subcategorias: a) informação recebida em tempo hábil; b) quantidade de informação recebida; c) utilização das informações.

##### 4.3.1 TEMPO DA INFORMAÇÃO RECEBIDA

Quando indagados se “as informações chegam a tempo hábil para a resolução de problemas de maneira eficaz” os profissionais responderam conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5 – Tempo do recebimento da informação

Tempo do recebimento da informação	[...]chega com bastante tranquilidade.	A
	[...] tem tempo sim [...]	B
	[...]As vezes eu tenho um problema imediato pra resolvê mas eu não consigo entrá em contato com eles no momento, daí tem que esperá a disponibilidade... as vezes isso acaba afetando um pouco, sabe.. se for no caso de uma emergência, alguma coisa urgente assim.	C
	Acho que sim, não tive problemas nenhum.	D
	Sim, tranquilo [...]	E
	Geralmente o tempo é meio curto, esse seria um ponto a melhorar, sabe...mas... geralmente quando é programado a gente tem um tempo razoável, dá tempo de organizar as coisas certinho.	F
	Às vezes sim... às vezes não. Depende de cada caso. A informação, muitas vezes, demora ser processada, ou as informações demoram chegar também.	G

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

Conforme exposto na Figura 5, verifica-se que há divergências nas respostas dos profissionais entrevistados: enquanto alguns acreditam que as informações chegam com um tempo que pode ser considerado hábil, à realização das tarefas, outros encontram problemas para conseguir desempenhar os afazeres dentro do prazo estipulado e/ou necessário.

De acordo com um dos entrevistados verifica-se a presença de uma dificuldade na gestão do tempo em relação ao processamento das informações recebidas, como se pode observar por meio do exposto abaixo:

“Acontecem duas situações. É, é . **os coordenadores quando tem a informação no tempo certo, a informação correta na mão tomam as decisões corretamente, tranquilamente. E o que parte da coordenação pra secretaria também é com tempo pra eles resolverem, então, é uma via de mão dupla...então, isso a gente não tem problema. A secretaria também tem uma comunicação muito rápida e muito próxima com os coordenadores [...] o que acontece às vezes é... não é o tempo da informação...é, às vezes é alguma distorção na informação, na hora de preencher algum documento, alguma coisa, que daí causa um retrabalho.** Principalmente ... quando a gente trabalha assim com ... corpo docente que são muitos nomes, **então às vezes acontece algum atrapalho ali, mas ... a secretaria é muito rápida em nos responder... é, você manda um e-mail agora pra eles e ...daqui a pouco eles já respondem, já dão retorno, já... então, a gente não tem problema assim que: ah, não vi eu e-mail! Não vi, não to, não tava ali, não atendeu...esse problema a gente não tem”** (grifos nossos) (ENTREVISTADA “A”).

No caso, em específico, do setor pesquisado, nota-se que as diversas atividades desenvolvidas, concomitantemente, pela secretaria (atendimento interno e externo e questões burocráticas) podem ser vistas como um dos fatores que podem interferir de uma maneira que não favoreça a otimização do tempo e da comunicação interna eficiente, durante o processo da troca de informações, devido ao grande fluxo de atividades desenvolvidas.

Neste sentido, ressalta-se a necessidade da correta gestão do tempo, no setor pesquisado, que pode ser definida como um plano de utilização e controle do tempo da forma mais eficiente e eficaz possível (Maitland, 2000), para que as demandas sejam atendidas sem quaisquer interferências, visto que é grande o volume de atividades desen-

volvidas pela secretaria (que é responsável pelo atendimento dos três cursos).

#### 4.3.2 QUANTIDADE DE INFORMAÇÃO RECEBIDA

No que tange à quantidade da informação recebida nota-se que durante as entrevistas algumas singularidades foram aludidas, de acordo com a visão de cada sujeito de pesquisa, conforme destacado nos fragmentos que seguem:

“[...] na verdade tudo depende. Se é uma questão, assim, bem burocrática da gestão... vamos dizer assim, a gestão financeira [...] isso é muito rápido...eu tenho ali com tranquilidade e posso confiar [...] tudo isso eu tenho tranquilamente. As coisas esbarram um pouco quando é questão de aluno... porque são muitos alunos, então daí, às vezes, é... vem uma reclamação aqui pra coordenação e a gente não tá sabendo [...] **às vezes a própria secretaria não vê pelo volume porque cuida de 03 cursos, então...né, então existe, existe ali um problema, daí , até eu tomar uma decisão eu preciso deles pra saber o que tá acontecendo, daí pra poder retornar pro aluno...daí demora um pouco”** (grifos nossos) (ENTREVISTADO “A”).

“[...] **os problemas são resolvidos... às vezes não em tempo hábil** assim, como é necessário, **mas são resolvidos”** (grifos nossos) (ENTREVISTADO “C”).

“**Quando é muito vago daí a gente tem que correr mais atrás...às vezes vem muito vago, daí ou liga, ou ah o que que...pra sabe mais informações”** (grifos nossos) (ENTREVISTADO “E”).

No que se pode perceber nestes fragmentos as informações chegam em grande volume, em alguns casos com atraso, dificultando a solução dos problemas. Observa-se que, em dado momento, as informações chegam antes para os coordenadores, dificultando a secretaria de resolver os problemas pela informação pelo fato do atraso evidenciado no processo.

A quantidade de informações é um item que dispõe de atenção, no contexto organizacional, pois, as comunicações, nas organizações, devem gerar informações precisas a todos os elementos que necessitam do teor da comunicação. Dessa maneira, nem um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível (Hall, 2004).

A comunicação pode ser considerada como um dos diferenciais da empresa podendo transmitir seus valores e objetivos com relação ao seu público alvo. Para Nassar (2004) a comunicação interna pode ser considerada como uma troca de informações dentro de uma organização.

As informações precisam ser distribuídas, corretamente, levando em consideração tanto o tempo quanto à quantidade; para que o desempenho do quadro funcional seja, conseqüentemente, satisfatório visto que a comunicação se faz presente em, praticamente, todas as atividades organizacionais.

#### 4.3.3 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Quanto ao último subitem deste segundo eixo, quando indagados sobre a utilização das informações: se “é realizada de maneira correta: tanto dos coordenadores de curso para a secretaria, quanto da secretaria para os coordenadores”, obteve-se as seguintes afirmativas:

“[...] as vezes tem essa falha por não, não encontrá o professor imediatamente pra resolvê o problema ou passar a informação pra eles, tem isso ...E no caso a nossa secretaria aqui, ela é uma secretaria só, mas é uma secretaria que ela é responsável por três cursos distintos e as vezes tem ... na verdade a maioria dos problemas de acordos, tem que.. os três cursos tem que entrar em acordo, entrá num senso comum ... pra seguí junto né... aí as vezes por conta disso, até pela dificuldade de encontra eles juntos, né... aí acaba tendo essa dificuldade sabe...porque aí tem que falá com os três pra concordá, entrar num acordo pra fazê um...tê uma decisão geral pra secretaria, sabe” (ENTREVISTADO “C”)

“Na maioria das vezes sim ... é tudo correto. Mas sempre tem ... um caso, uma exceção...que acontecem alguns erros, algumas dúvidas que não foram tiradas e, sim, acontece um retrabalho daí” (ENTREVISTADO “F”)

“Na maioria das vezes sim. Tem às vezes algum ruído, alguma coisa assim que se perde no meio do caminho, mas na maioria das vezes... há controvérsias, principalmente se é via telefone, pessoalmente, menos quando é por *e-mail*” (ENTREVISTADO “G”)

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a comunicação necessita ser compreendida, ou seja, incluir tanto a transferência quanto à compreensão

do significado. Para tanto, a comunicação interna precisa acontecer de maneira eficiente visando minimizar os ruídos existentes.

“Ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação (...), como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz.” (Stoner & Freeman; 1999, p. 391). Corroborando tal afirmativa, Weil (1992) aponta que os ruídos evitam que a mensagem chegue ao receptor. Segundo Gil (2001, p. 74):

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador.

Visto que os resultados organizacionais e a estrutura da organização vinculam-se, ou seja, tanto a estrutura quanto os resultados estão sujeitos a uma comunicação bem sucedida; para que as informações fluam da melhor maneira e para que todos conheçam e entendam os objetivos da empresa, o processo comunicacional deve ser estrategicamente organizado, pois contribui, essencialmente, para o alcance das metas estabelecidas pela empresa (Araujo, Simanski & Quevedo, 2012).

#### 4.4 ASPECTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO SETOR PESQUISADO

O eixo III evidenciou a identificação dos aspectos do processo de comunicação interna do setor pesquisado. A Figura 6 aponta as opiniões no que tange os aspectos do processo de comunicação interna, dos entrevistados, quando indagados em relação à sua percepção sobre o que poderia ser aprimorado.

Haja vista que a finalidade da comunicação interna é gerar meios para promover a integração entre todos os colaboradores da empresa: diretoria, gerência, coordenadores e auxiliares, conseqüentemente, ela incentiva a troca de informações e instiga experiências e o diálogo almejando atingir os objetivos da organização (Lupetti, 2009).

Por meio da análise das respostas obtidas é possível verificar que os sujeitos de pesquisa possuem preferência pela comunicação face a face, tanto pela questão da agilidade na troca de infor-

**Figura 6** – Aspectos do processo de comunicação interna do setor pesquisado

Aspectos do processo de comunicação interna que podem ser aprimorados	[...] entre a coordenação geral de curso e a coordenação geral de tutoria, não tem mais nada pra ser melhorado, [...] a gente fala o dia inteiro, o tempo inteiro...ou é por <i>e-mail</i> , ou é por telefone ou aqui pessoalmente resolvendo [...] entre as coordenações e o PNAP, e a secretaria ...eu acredito que tá... a princípio também tá, tranquilo, né...	A
	Na minha opinião tá bom assim	B
	[...] são vários afazeres que eles tem.. e as vezes acaba que... tem que esperar uma brecha pra gente tratá certos assuntos né.	C
	Olha, a maneira que está no meu modo de vista, de de ver está eficiente...já é eficiente! Mas... poderia é, ter uma agenda mais ...é ... programada tendo em vista que há uma programação do curso com dois anos de antecedência então poderia, poderia também já ser estruturadas as reuniões, a assim... então, só isso que eu acredito que poderia melhorar.	D
	O pessoalmente. É,... Não só por telefone... se eles vissem, viessem mais aqui, talvez...com até o convívio e receber mais informação sobre o PNAP.	E
	Talvez um ... treinamento ... pra quem entra no PNAP ... pra tê um melhor conhecimento sobre e também .. é, conhecê os polos, melhor funcionamento do <i>moodle</i> ...uma instrução mesmo.	F
	Uma das formas que foi, que está sendo implementadas em alguns cursos, já pelo <i>Hamdy</i> , que dai fica um prazo estipulado, ... talvez seria uma das opções mais viáveis que tem que todos os envolvidos no processo estarem no mesmo nível de... conhecimento, mesmo nível de ... como seria?? De... não integração ... de comprometimento com a comunicação via <i>Hamdy</i> que ali exige tempo com mais efetividade.	G

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

mações quanto pela questão da integração entre os funcionários, facilitando, assim, o entendimento do processo de cada setor e o que cada um pode colaborar na obtenção de melhores resultados (Araujo et al., 2012).

Quando questionados se “os instrumentos utilizados atendem as demandas atuais”, os entrevistados mostram-se satisfeitos com as ferramentas utilizadas, conforme pode ser visualizado na Figura 7:

**Figura 7-** Instrumentos utilizados na comunicação interna do setor pesquisado

Instrumentos utilizados na comunicação interna atualmente	[...] atendem sim.	A
	Sim	B
	Se existisse uma mais rápida que telefone, talvez...fosse melhor... mas não tem né [...] eu ainda não sei de uma outra alternativa mais rápida.	C
	Sim	D
	É, atendem sim...a internet e o telefone eu acho que é o essencial	E
	Sim, atendem.	F
	Atendem. Tem que ser ... somente mais uma questão de aprimoramento do processo, não que o modelo não esteja... não fosse eficiente, a questão é que, muitas vezes, falta o aprimoramento da utilização do comprometimento, e... que as informações chegassem mais ágeis.	G

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

É crescente, nas organizações, o número de ferramentas de comunicação que são adotadas visando melhoria nos processos comunicacionais internos. Há o incentivo à utilização das redes sociais como ferramenta de comunicação interna das organizações onde se podem compartilhar ideias e objetivos em comum, com diversas finalidades e públicos (Passos, 2010).

Sendo assim, para que a empresa mantenha-se numa posição de destaque em um mercado, cada vez mais, competitivo é fundamental que a

organização esteja atenta à atualização dos instrumentos utilizados tendo por objetivo à eficiência dos processos comunicacionais.

Outro questionamento realizado foi em relação à troca de informações entre os coordenadores de cursos e a secretaria acadêmica e vice versa: “se existe algum fator que dificulta a comunicação organizacional interna” entre eles.

Os resultados (Figura 8) apontam que a integração é uma característica que se faz presente no setor pesquisado.

**Figura 8** – Existência de fatores que dificultam a comunicação interna do setor pesquisado

Existência de fatores que dificultam comunicação interna atualmente	Não, não vejo [...] a gente precisa um entender o trabalho do outro e isso tá bem tranquilo.	A
	Não sei	B
	Hm... Talvez o...como... eu falei lá no início ... essa... não que seja uma sobrecarga, mas essa, essas múltiplas atividades né.. que todo mundo exerce, aí acaba meio que ...afetando aqui porque não tem um ... um comprometimento só com a secretaria né [...]	C
	Não	D
	Talvez não conhecê alguém...não sabê o que cada um faz e pra quem eu vou pergunta	E
	As vezes...dependendo do professor a gente até...é ... respeita porque ele tem várias funções. O coordenador as vezes pode ser ... professor, enfim... ele não é exclusivamente coordenador ou ... exclusivamente tutor, enfim. A gente tem ... que tê uma consideração e respeitá o trabalho deles também, né...então, é...a gente tem que conciliá...não adianta.	F
	Não	G

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

A comunicação vem destacando-se, atualmente, como um ponto fundamental às organizações, no que diz respeito a sua relação com o ambiente em que está inserida. A comunicação dentro da empresa contribui para a concretização de objetivos estabelecidos além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (Pimenta, 2010).

Torquato (2002) evidencia a necessidade da integração como suporte à comunicação interna eficaz ao afirmar que a comunicação interna tende a gerar meios para promover maior integração na organização por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de todos os níveis hierárquicos.

Dessa forma, a comunicação pode ser compreendida como uma das funções estratégicas da empresa, por isso, os fatores que dificultam o processo comunicacional devem ser atentamente observados no cotidiano organizacional.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

O eixo IV visou abordar a percepção dos entrevistados sobre comunicação interna. Quando perguntados sobre “sua opinião sobre a comunicação interna e o que considera importante para o bom desenvolvimento das atividades em uma organização” os entrevistados responderam:

Nesse quesito os entrevistados ressaltaram a importância do trabalho em equipe para que, por meio da comunicação interna, os problemas sejam solucionados em tempo hábil. A comunicação interna proporciona a busca do entrosamento do quadro funcional com a organização utilizando-se de instrumentos que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização (Wels, 2005).

Quando questionados sobre “a existência de fatores que podem contribuir para um processo comunicacional interno eficiente” os respondentes demonstraram a necessidade um maior con-

Figura 9 – Percepção em relação à comunicação interna

Percepção em relação à comunicação interna	Integração! [...] então.. na maioria das vezes, é... aquele e-mail vai pra todo mundo e todo mundo sabe tudo que ta acontecendo, quando cabe né, porque é uma decisão, quando é uma informação que cabe., então, é... se não tive integração não conclui-se, não dá certo.	A
	Com certeza, eu acho que pra tudo tem que ter uma boa comunicação né.	B
	Ah, claro né, a partir do momento que você tem que tomá decisões né, que ... você tem que...entrá em acordos né, com vários, várias pessoas, a comunicação é essencial.	C
	A comunicação interna é a alma da organização! É através da comunicação interna que você ... consegue, é resolver os problemas, levantar os pontos fortes, os pontos fracos e você, é... ir na raiz dos problemas e ... a comunicação interna a vantagem é que você está ali junto com o problema... que quando vem de fora, as vezes a informação já não chega de maneira correta.	D
	Super importante! Imagine se eu não me comunicasse comé que eu resolveria os problemas que existissem aqui e ... tudo mais.	E
	Sim, é muito importante porque...com a comunicação você não tem dúvidas, e difícil você cometer erros...então ... se as suas dúvidas são esclarecidas, o retrabalho não vai...nao vai existir no caso e...isso economiza tempo e dá mais lucro pra, pro setor mesmo.	F
	Com certeza	G

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados na pesquisa de campo (2014).

tato pessoal, conforme pode ser observado nos trechos que seguem:

“[...] uma reunião semanal, uma.. um encontro semanal onde todo mundo taria em conjunto pra discuti , isso a gente ainda não tem, até por conta da agenda de cada um. É... eu sempre falo com eles individualmente com eles pra depois, depois eu falo com cada um deles pra entrá num acordo. Mas... ah, talvez ... até no próximo ano com os novos cursos se a gente consegui entrá, é, acordá...um... um encontro semanal né ou um encontro com todo mundo seria até mais prático né” (ENTREVISTADO “C”).

“Mas... poderia é, ter uma agenda mais ...é ... programada tendo em vista que há uma programação do curso com dois anos de antecedência então poderia, poderia também já ser estruturadas as reuniões, a assim... então, só isso que eu acredito que poderia melhorar” (ENTREVISTADO “D”).

“A questão da... muitas vezes o pessoal nos cobra, a questão da burocracia, a burocracia impera, a burocracia dificulta, mas dentro de uma instituição pública é a ferramenta... não é uma burocracia exagerada que tenha ser protocolada em 05 (cinco) vias, mas que... houvesse sempre o protocolo da documentação, inclusive retorno

das informações, seria uma forma mais adequada de você,... tanto responsabilizar as pessoas quanto efetivar, confirmar que foi recebido, como eu mando e-mail para você, que dentro deste e-mail tenha resposta confirmando o recebimento dele e as providências a serem tomadas” (ENTREVISTADO “G”).

Os fatores que foram elencados pelos respondentes mostram que a inserção de encontros programados com antecedência e/ou reuniões previamente agendadas e com pautas pré-estabelecidas, na rotina do setor, facilitariam a resolução de problemas, por meio do contato pessoal, além de otimizar tempo e facilitar a tomada de decisão.

Como consequência da crescente competitividade no mercado organizacional atual, a comunicação tornou-se um recurso indispensável ao sucesso sendo capaz de organizar tanto sistema interno quanto o externo das empresas, desde que utilizada de maneira eficaz e; a integração entre a equipe faz parte deste processo.

Assim sendo, a relevância da integração foi mencionada por um dos respondentes conforme o trecho a seguir:

“A integração, tem que ter integração tem que entender, é o que eu falei.. um tem que enten-

der o trabalho do outro, eu sempre digo assim ... nós somos todos clientes, um do outro, né... eu dependo do trabalho deles, eles dependem do meu trabalho, o meu trabalho não acontece, se a secretaria não trabalhá bem e se eu também não trabalhá bem o trabalho da secretaria também não vai bem, né [...] então, tem que ter uma interação” (ENTREVISTADA “A”).

Nesse sentido, ressalta-se que a interação dos elementos, de todos os níveis hierárquicos organizacionais, é fundamental para a realização de um processo comunicacional interno eficiente entre os agentes que o compõe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna, entre a secretaria do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (Pnap) da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos a esta vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo.

Tanto a informação quanto os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e, também, na evolução das organizações. Desta forma, para informar, faz-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações diante da competitividade existente (Cardoso, 2006).

Sendo assim, pode-se inferir que quanto mais o processo comunicacional for compreendido por todos os membros, que fazem parte da organização, a informação conseqüentemente tramitará de maneira eficiente, minimizando a ocorrência de prejuízos nos processos organizacionais. Ou seja, faz-se necessário que todos possuam conhecimento, por meio da comunicação interna, de todo o processo realizado e não somente de uma atividade em específico. Por isso, é fundamental entender sobre a maneira que ocorre o processo comunicacional nas organizações e sua complexidade (Kunsch, 2009).

Em suma, por meio da análise dos dados obtidos, verifica-se que apesar dos respondentes identificarem fatores que podem influenciar a comunicação organizacional interna, quando questionados se “os instrumentos utilizados atendem

as demandas atuais” e sobre a “existência de fatores que dificultam a comunicação interna atualmente” os entrevistados mostram-se satisfeitos com as ferramentas utilizadas.

Sendo assim, a pesquisa permitiu constatar ainda que tais características demonstram que a comunicação interna não ocorre de maneira eficaz, mesmo que cada um dos envolvidos demonstre conhecimento sobre a importância da mesma, pois, a comunicação interna atual, no setor pesquisado, nem sempre atende às necessidades em relação ao tempo e qualidade da informação trocada devido ao acúmulo de atividades tanto da secretaria quanto dos coordenadores de curso a esta vinculados.

As limitações encontradas, neste estudo, referem-se à falta de instrumentalização de resultados gerais, pois, trata-se de uma pesquisa aplicada a uma amostra específica. Por isso, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra de entrevistados envolvendo outras instituições; além de verificar, oportunamente, se os coordenadores e secretários investigados comunicam-se, efetivamente, em cursos de pós-graduação com outras instituições de ensino superior que ofertam cursos na mesma modalidade objetivando o compartilhamento de informações e experiências.

## REFERÊNCIAS

- Araujo D. C. de, Simanki, E. S. S. & Quevedo, D. M. (2012, janeiro-março). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Revista Brazilian Business Review*. . 9(1), 47-64.
- Blikstein, I. (2014). *Técnicas de comunicação escrita*. São Paulo: Ática.
- Cardoso, O. de O. (2006, novembro-dezembro). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6).
- Cavalcante, S. (2008) *Gestão da comunicação organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades*. Monografia, curso de Gestão Empresarial e Pessoas, Universidade Potiguar, João Pessoa, Paraíba, Brasil.
- Franco, S. M. & Leão, A. L. M. de S. (2013). Codificando/Decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 7(1).
- Gil, A. C. (2001) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.



- Godoy, A. S. (2010). O estudo de caso qualitativo. 115-143. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hall, R. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- \_\_\_\_\_. (2009). Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. (10/11), 49-56.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus.
- Lupetti, M. (2009). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Maitland, L. (2000). *Administre seu tempo*. 2ª. reimp. São Paulo: Nobel.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Artigo apresentado em Congresso. Recuperado em 27 outubro, 2014, de [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf)
- Michel, M. de O., Michel, J. & Porciúncula, C. G. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 3(6).
- Nassar, P. (2004). *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.
- Passos, S. J. F. dos. (2010) A comunicação organizacional e as novas ferramentas midiáticas. *Revista Científica da FAI*, 10(1), 94-104.
- Pereira, F. M. & Saiz-Melo, P. G. (2009). Veículos de comunicação interna: oportunizando a comunicação estratégica. Artigo em anais de Congresso (ALICE). In: *Jornada Acadêmica da Embrapa Soja*. Resumos ... Londrina: Embrapa Soja. Recuperado em 27 outubro, 2014, de <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/575036>.
- Pimenta, M. A. (2010). *Comunicação empresarial*. Campinas: Alínea.
- Rebechi, C. N. (2011). Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. *Revista latino-americana de ciencias de la comunicación*, 6(10), 148-161. Recuperado em 1 outubro, 2015, de <http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/92/87>.
- Robbins, S., Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Compor-*
- tamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. Tradução de Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*. (31).
- Torquato, G. (2002). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Weil, P. (1992) *Relações humanas na família e no trabalho*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Wels, A. M. C. (2005). Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. *Revista Conexão – Comunicação e Cultura*, 4(7), 73-86.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

**ABSTRACT**

The different perspectives developed around the organizational communication have shown great contributions to organizations in general, softening setbacks and advancing the internal and external communication. Based on this statement the purpose of this paper proposed to identify how is the internal organizational communication process between the secretariat of the National Training Program in Public Administration (Pnap) of the State University of Central West of Paraná (Unicentro) and the coordinators of the courses this bound, from the perspective of those involved in the process. This research, qualitative, it is a case study. Thus, the data collection was conducted through semi-structured interviews that were directed to the Pnap the Secretariat staff and the Specialization Course Coordinators in order to discover the form of internal communication established between these actors as well as the main elements that hamper the internal organizational communication process. Through the results it is observed that the forms of communication established between the department and course coordinators highlight the need for more frequent personal contact between these agents so that the internal communication process is efficient.

**Keywords:** Internal Communication. Organizational communication. Communication process.

**Endereço para contato:**

Caroline Monteiro  
Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)  
Rua Padre Salvador Renna, 875  
CEP 85015-430 – Guarapuava, PR, Brasil.

Recebido em 04/05/2015

Aprovado em 09/12/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer