

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

KETLYN FERRAZ STEIN

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O IMPACTO NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR  
PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA UTFPR CURITIBA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

KETLYN FERRAZ STEIN

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O IMPACTO NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR  
PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA UTFPR CURITIBA**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA

2020

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **A COMUNICAÇÃO INTERNA E O IMPACTO NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA UTFPR CURITIBA**

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Ketlyn Ferraz Stein apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Dr. Leonardo Tonon  
Orientador

---

Msc. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Dr<sup>a</sup> Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

## **DEDICATÓRIA**

Primeiramente, dedico este trabalho à minha própria pessoa pelo empenho e coragem para enfrentar tão árdua tarefa, a de tentar, por meio da pesquisa, tornar a comunicação mais fluente em uma instituição de inegável importância na sociedade.

Às amigas, Juliana, Neide e Jucilene, que acompanharam minha trajetória até aqui, auxiliando para que o dia a dia fosse mais ameno e divertido.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida e por ter chegado até aqui. Aos meus colegas de turma, em especial as amigas Cristiana e Dayanne, que contribuíram com companheirismo e alegria em todos os dias de aula.

Agradeço, também, aos professores durante esta jornada, em especial ao professor Dr. e orientador Leonardo Tonon, que contribuiu diretamente com este trabalho, dedicando seu tempo e compartilhando conhecimentos. E aos meus colegas de trabalho, por me auxiliarem participando da entrevista necessária à realização da pesquisa.

*O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.*

*Robert Collier*

## RESUMO

STEIN, Ketlyn Ferraz. **A comunicação interna e o impacto na atuação do servidor público: Estudo de Caso na UTFPR Curitiba**. 2019. 49 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

A presente pesquisa debate a respeito do tema comunicação organizacional na administração pública, com foco em uma das diretorias da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Curitiba. O objetivo geral consistiu em analisar como o processo de comunicação entre departamentos administrativos de uma mesma diretoria impacta na atuação dos servidores. Os objetivos específicos pretendem identificar como se estabelecem os processos de comunicação entre líder e seus liderados; como se estabelece a comunicação interdepartamental e, analisar como a melhoria da comunicação interna pode auxiliar na melhora da performance dos servidores. Foram definidos três focos de análise: a comunicação entre líder e liderados; a comunicação interdepartamental; e a comunicação intradepartamental. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada em duas fases: primeiramente houve a aplicação de questionário aos servidores que não atuavam em cargos de liderança e, posteriormente foram realizadas entrevistas com servidores atuantes em cargos de gestão. A partir da análise dos dados foi possível verificar que há uma pequena predominância na utilização da comunicação informal dos subordinados com seus chefes e na utilização de canais formais na comunicação interdepartamental. A pesquisa ainda identificou sugestões com vistas à melhoria dos processos de comunicação, sendo que estas permearam questões voltadas a melhor organização das reuniões, padronização de algumas formas de comunicação e feedbacks. Em suma, de maneira geral, a comunicação da instituição é considerada boa pelos participantes da pesquisa, porém vale ressaltar a importância de que a organização realize um planejamento estratégico de sua comunicação para atingir os objetivos e auxiliar na troca de informações e melhora do ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Líder. Liderados.

## ABSTRACT

STEIN, Ketlyn Ferraz. **The internal communication and their performance impacts on the public servant: case study at UTFPR Curitiba**. 2019. 49 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

This research discusses the theme of organizational communication in public administration, focusing on one of the boards of the Federal Technological University of Paraná (UTFPR) in the city of Curitiba. The general objective was to analyze how the communication process between administrative departments impacts the performance of the servers. The specific objectives were intended to identify how the communication processes between the leader and his followers are established; how interdepartmental communication is established, and analyzing how improving internal communication can help improve the work of civil servants. Three focus of analysis were defined: communication between leader and followers; interdepartmental communication; and intradepartmental communication. In this sense, the research was carried out in two phases: first there was the application of a questionnaire to civil servants who did not work in leadership positions and, subsequently, interviews were conducted with civil servants working in management positions. From the data identified, it was possible to verify that there is a predominance in the use of informal communication between subordinates and their bosses and the use of formal channels in interdepartmental communication. The survey also identified suggestions aimed at improving communication processes, such as improving the organization of meetings, standardizing some forms of communication and intensifying feedbacks. In summary, in general, the institution's communication is considered good by the research participants, but it is worth emphasizing the importance of the organization carrying out a strategic planning of its communication to achieve the objectives and assist in the exchange of information and improvement of the work environment job.

**Keywords:** Communication. Organizational communication. Internal communication. leader-led relationship.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 COMUNICAÇÃO.....	13
2.1.1 O processo de comunicação.....	13
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA.....	15
2.3 OS GRUPOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.4 MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	20
2.5 O PAPEL DO LÍDER NA MELHORA DA COMUNICAÇÃO.....	21
2.5.1 A importância do <i>feedback</i> .....	23
2.6 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	24
2.6.1 Comunicação formal e informal.....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	30
4.2 A COMUNICAÇÃO E OS LIDERADOS.....	31
4.2 A COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL.....	34
4.3 A COMUNICAÇÃO INTRADEPARTAMENTAL.....	37
4.4 ENTREVISTAS COM OS LÍDERES.....	38
4.4.1 O Processo de comunicação com os subordinados.....	39
4.4.2 O processo de comunicação com a chefia.....	41
4.4.3 O processo de comunicação interdepartamental.....	41
4.4.4 Apresentando aos líderes os resultados do questionário realizado com os demais servidores.....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um fenômeno que acompanha o processo de evolução do homem e sua cultura. O ato de se comunicar faz-se necessário na vida humana desde o seu surgimento e “significa tornar comum uma mensagem ou informação” (CHIAVENATO, 2004, p.128).

Chiavenato (2004, p.129) ressalta que a comunicação na administração é importante para auxiliar a(s) pessoa(s) a esclarecer(em) ao(s) outro(s) as razões de orientações tomadas, sendo que deve existir um fluxo de comunicação entre subordinado(s) e superior(es) que supram as necessidades de ambas as partes.

A respeito da comunicação organizacional Kunsch (2006, p.167) relata que primeiramente precisamos compreender que a comunicação faz parte da natureza de qualquer organização por ela ser composta de pessoas que precisam se comunicar entre si e, que consequentemente, interagem e fazem com que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Este processo ocorre em um “contexto de diversidade e de transações”. A partir disto, pode-se dizer que a “organização é um fenômeno comunicacional contínuo” e que “sem a comunicação as organizações não existiriam”.

É importante evidenciar que a comunicação nas organizações públicas enfrenta dificuldades pois nem todos os servidores que atuam em cargos de liderança enxergam como artifício de estratégia. Prochnow; Leite e Pilatti (2012, p. 1) afirmam que “um dos grandes desafios enfrentados na função de cargos gerenciais está no tratamento com as pessoas”. As falhas de comunicação podem ocasionar serviços realizados inadequadamente, sendo que qualquer fala mal interpretada pode ser motivo para desentendimentos, baixa produtividade e motivação, além da “perda de bons profissionais”.

A existência de barreiras na comunicação organizacional dificulta o êxito dos objetivos da organização. Devido à rotatividade de gestores no ambiente público, a melhora da comunicação se torna um desafio e a mudança depende de esforços coletivos e individuais. Tendo em vista que a melhora da comunicação acompanha o desenvolvimento da humanidade e suas tecnologias, é importante que, no âmbito da administração pública, a melhora também seja contínua.

A comunicação auxilia no comprometimento e confiança dos funcionários de uma organização. Por este motivo o foco deste trabalho é comunicação organizacional entre chefias e subordinados e a comunicação interdepartamental visando a melhoria dos processos.

A presente pesquisa debate a respeito do tema da comunicação organizacional na administração pública, com foco na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Curitiba e como sua melhora afeta na performance dos servidores.

A UTFPR possui em sua estrutura diretiva quatro diretorias, sendo elas divididas em Diretoria de Graduação, Pós-Graduação, Relações Empresariais e Planejamento e Administração. O estudo foi realizado em uma das Diretorias em que a pesquisadora exerce cargo de liderança, o que a auxiliou a notar que a comunicação poderia ser trabalhada visando a melhora da atuação dos servidores.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Após breve introdução, é importante salientar que a questão que rege esta pesquisa pode ser assim apresentada: como a comunicação entre os departamentos administrativos pertencentes a uma mesma diretoria na UTFPR Campus Curitiba impactam na atuação dos servidores?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Comunicação interna é todo o ato de se comunicar entre pessoas de um mesmo ambiente, sendo que a comunicação empresarial interna se refere a um ambiente já definido, a própria empresa. É importante compreender que a comunicação interna proporciona maneiras de promoção da motivação, cooperação e satisfação dos funcionários e é importante para que as pessoas de um mesmo ambiente troquem informações e compreensões para desempenharem suas tarefas. Desta forma é possível promover melhorias no desempenho e no espírito de equipe (CHIAVENATO, 2004).

Prochnow; Leite e Pilatti (2012) relatam que em muitas situações podem ocorrer erros nas tarefas executadas por consequência de falhas na comunicação interna de uma organização, o que pode ocasionar atraso nos prazos de realização dessas e desarmonias que acarretam dificuldade na produtividade.

Em uma prévia busca, realizadas nas bases Spell e Google Acadêmico, foram feitas pesquisas combinando os termos “gestão de pessoas”, “comunicação” e “comunicação organizacional” às palavras-chave “administração pública”, “gestão pública” e “setor público”. Após a leitura prévia dos títulos e resumo dos trabalhos, bem como a consideração dos trabalhos em duplicidade, foi possível perceber que existem diversos estudos acerca de

comunicação interna em uma organização pública, mas que em sua maioria, contemplam outros locais que não são Universidades. Desta forma, vale destacar que a temática continua sendo relevante tendo em vista que “a excelência da gestão pública passa também pela excelência comunicacional” (LAGE et al., 2014) e as bases são suficientes para fundamentar o que se pretende empreender nesta pesquisa.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar como o processo de comunicação entre departamentos administrativos de uma mesma diretoria impacta na atuação dos servidores desta diretoria.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar como se estabelecem os processos de comunicação entre líder e seus liderados;
- Identificar como se estabelece a comunicação interdepartamental nesta mesma diretoria;
- Analisar como a melhoria na comunicação interna pode auxiliar na melhora da performance dos servidores;

### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme exposto na seção três do presente trabalho, para realização da pesquisa foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo. Sendo o primeiro através do estudo de caso, que consiste segundo Godoy (1995, p.25) em “analisar intensivamente uma dada unidade social” e apresenta dentro de suas técnicas, a observação participante, que compreende em o observador estar envolvido no fenômeno a ser estudado, deixando de ser “espectador do fato”. Esta técnica foi combinada com outra importante dentro do estudo de caso, a entrevista, que foi semiestruturada procurando não induzir o participante a determinada resposta, mas deixá-lo manifestar a opinião de acordo com sua visão.

O segundo método utilizado (quantitativo) envolveu a aplicação de questionários com escalas de 1 a 5. Para realização da análise de dados foram utilizadas médias e desvios padrões. A média tem a finalidade em verificar qual foi a resposta média dos participantes,

neste caso entre 1 e 5, e é obtida a partir da soma de todos os valores e divisão pelo número de respostas. Já o desvio padrão (DP) é a variação das respostas em torno da média, esta medida “só pode assumir valores não negativos e quanto maior for o seu valor, maior será a dispersão dos dados”. Ou seja, quando maior o DP, maior o número de respostas diferentes em relação ao número médio (MARTINS, 2013, p.53).

O foco da pesquisa foram os servidores que atuam e não atuam em cargo de liderança de uma das Diretorias da UTFPR Câmpus Curitiba.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho possui em sua estrutura cinco seções divididas em: introdução, revisão de literatura, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e, considerações finais. Após estes tópicos ainda é possível verificar as referências e apêndice.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 COMUNICAÇÃO

Sabe-se que a comunicação existe na vida do homem desde os tempos primórdios, em que os primeiros *hominídeos* precisavam se comunicar entre si e para isto utilizam a comunicação simbólica, gestos e grunhidos. Desde então, os meios de comunicação, linguagem e cultura dos seres humanos evoluíram simultaneamente a cada dia.

A palavra *comunicação* é uma derivação feminina singular de *comunicar*. Desta forma, podemos inicialmente classificar a palavra *comunicar* conforme descrito no dicionário: “1. Fazer saber; participar; informar; 2. Pôr em contato ou ligação; unir; 3. Tornar comum; transmitir; 4. Propagar-se; 5. Corresponder-se” (CIRANDA, 2009 p.69.).

McKenna (2002, apud SILVA ET AL., 2012, p.129) afirma que *comunicação* é derivada do latim *communicare*, “que significa compartilhar ou tornar comum”, e que a comunicação se relaciona diretamente à ideia de se fazer compreender. Porém, é notável que estas classificações se tornam escassas se levar em consideração a complexidade do processo de comunicação.

Saber se comunicar significa que a pessoa além de conseguir transmitir sua mensagem precisa fazer com que o outro a entenda, além de saber ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. Souza (1973 apud PERLES, 2007), traz que a comunicação é condição básica da sociabilidade, fazendo com que seja possível a transmissão de experiências, conhecimentos e apelos entre as pessoas. A partir dos estudos de Perles (2007), pode-se perceber que a comunicação é fator essencial na vida do ser humano e acompanha os fenômenos de evolução e interação da sociedade, como por exemplo os avanços da tecnologia que trouxeram concomitantemente novas formas de comunicação entre as pessoas.

#### 2.1.1 O processo de comunicação

Para que a comunicação se realize, é necessário que exista um emissor e um receptor da mensagem a ser transmitida. O emissor codifica a mensagem e a transmite através de um canal ao receptor que irá decodificá-la. Desta forma acontece o compartilhamento do significado da mensagem de uma pessoa a outra (ROBBINS, 2009, p.233).

Segundo Robbins (2009) o processo de comunicação é constituído pelos seguintes elementos:

- i. Fonte da comunicação: é o início da mensagem a ser codificada pelo pensamento;
- ii. Codificação: é transformar a mensagem em forma simbólica, em código conhecido (linguagem oral, escrita, gesto, etc.);
- iii. Mensagem: é o conteúdo transmitido pelo emissor;
- iv. Canal: meio em que a mensagem circula (e-mail, televisão, telefone, etc.);
- v. Decodificação: maneira com que o receptor traduz a mensagem recebida pelo emissor;
- vi. Receptor: quem recebe e decodifica a mensagem;
- vii. Ruído: são as barreiras à comunicação, tudo que dificulta a transmissão, recepção e/ou compreensão da mensagem.
- viii. Feedback: determina se a compreensão da mensagem foi satisfatória ou não. (ROBBINS, 2009, p.233)

Dentro do processo de comunicação não são poucos os casos em que o receptor não compreende a mensagem da maneira como deseja o emissor. Os elementos que podem interferir neste processo de transmissão de mensagem recebem o nome de *ruídos na comunicação*. “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.” (GIL, 2012, p.74).

Gil (2012) relata que os ruídos podem ser decorrentes do emissor ou do receptor. Para tornar a comunicação eficaz, é necessário sintonizar com o receptor e ouvir o que o outro tem a dizer. “O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam no entendimento da mensagem que lhe é dirigida” (GIL, 2012 p.77-78).

Gil (2012) ao relatar sobre a importância em saber ouvir afirma que:

Os relacionamentos no ambiente de trabalho muitas vezes ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que os outros têm a dizer. Por outro lado, muitas decisões são tomadas com base no que as pessoas julgaram ter ouvido e não no que realmente foi dito. Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas e é frequentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro. Felizmente, saber ouvir é uma técnica que, pela prática, pode ser melhorada. (GIL, 2012, p.78).

Torquato (2010 apud HEDLER ET AL., 2015, p. 168) afirma que a falta de concordância entre os componentes do processo de comunicação é um fator de influência direta na falha deste fenômeno. Portanto, é de extrema importância “identificar os níveis de ruídos, verificar em que estágio ocorre a estagnação e que elemento é responsável pela ineficácia”. (HEDLER ET AL., 2015, p.168).

No que se refere aos aspectos relacionados gestão de pessoas, em uma organização é comum a existência de falhas na comunicação entre os diferentes níveis de subordinação,

onde existe uma tendência em não repassar/omitir as informações, que pode ocasionar ruídos na comunicação, deficiência na fluidez dos processos e nos resultados esperados (HEDLER et al., 2015, p.168). Nesse sentido, é importante que maiores considerações sobre os processos internos de comunicação organizacional sejam realizadas.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

De modo amplo, Berlo (2003 apud MARCHIORI, 2010) relata que somente por meio da comunicação é possível a existência de uma organização. Além do mais, o referido autor ainda complementa que é justamente a comunicação que contribui para os processos organizacionais serem mais eficientes. Marchiori (2010) relata que a comunicação auxilia na evolução da organização a partir da visão de que este processo é uma ferramenta que “gera conhecimento para as pessoas e modifica estruturas e comportamentos”, além de poder auxiliar na melhoria na forma de gerenciamento e relações interpessoais. Neste sentido, Marchiori (2010) ressalta que:

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização (MARCHIORI, 2010, p.156).

Por sua vez, Maricato et al. (2006, p.185) conceituam a comunicação empresarial interna a partir de uma visão abrangente que a contempla como um todo dentro da organização levando em consideração aspectos relacionados à complexidade do fenômeno, os relacionamentos interpessoais, função estratégica e instrumental.

Robbins (2009) traz que a comunicação pode acontecer em sentido vertical ou horizontal que se dá entre membros de um grupo ou executivos que estão no mesmo nível dentro da organização. Dentro da comunicação vertical, existem as direções ascendente e descendente, onde a comunicação ascendente ocorre de baixo para cima, dos funcionários para com seus líderes, por exemplo: avaliação da chefia pelo funcionário. Já a descendente acontece dentro de uma organização do nível mais alto para o mais baixo, de líderes para com seus liderados, por exemplos: atribuir tarefas e fornecer *feedbacks*.

Em geral, é possível afirmar que no contexto das organizações é necessário que a comunicação interna seja eficiente. Ao se considerar ainda uma estrutura departamentalizada, não se pode perder a referência de que, estrategicamente, todos devam estar alinhados aos



objetivos amplos da organização, considerando, portanto, aspectos ligados à sua missão, visão e valores. A respeito deste assunto, Deetz e Kersten (1983, apud MARCHIORI, 2010) afirmam que “a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais” e Schelles (2008, p. 1) afirma que para que a organização tenha sucesso, a comunicação precisa estar “atrelada ao planejamento estratégico”.

Marchiori (2008, apud WEILER, 2010) afirma que a comunicação estratégica dá oportunidade às mudanças e novos comportamentos e que sua função primordial consiste em produzir sentido e conhecimento aos diferentes níveis dentro da organização. É nesse contexto que fatores ligados à estratégia passam a demonstrar importância. Oliveira e Lima (2012) elucidam a respeito do processo de comunicação estratégica:

Os processos de comunicação precisam ser orientados por estratégias que são elaboradas com base em diferentes metodologias, entre as quais o planejamento estratégico. Precisam também levar em consideração a realidade de comunicação e os diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa. É importante que a organização compreenda que os grupos interlocutores presentes no processo também têm suas estratégias comunicacionais (OLIVEIRA; LIMA, 2012, p.71).

Cabe acrescentar ainda que o fluxo de comunicação deve ser gerenciado de modo eficiente, levando em conta ainda a complexidade envolvendo não apenas a estrutura em si, mas os contextos individuais dos trabalhadores. É nesse sentido que Alvesson (1993 apud MARICATO et al., 2006), relata que as pessoas são produtos culturais que, além de reproduzirem a cultura, também a formam. Para Maricato et al. (2006 p.83), portanto, a “cultura é socialmente construída e reflete os significados que são constituídos na interação e formam as definições comumente aceitas. Isso necessariamente reflete na comunicação”. Ainda nessa discussão é possível acrescentar que:

Fica claro que o estudo da cultura é um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. O diálogo, neste aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada. (MARICATO et al., 2006, p.84).

A respeito da cultura organizacional, Marchiori (2008 apud WEILER, 2010) afirma que ela é aprendida pelos novos funcionários a partir da linguagem, pois é a maneira em que aprendem o que é correto ou não dentro da organização. Mais especificamente, Hedler et al. (2015 p.169) relatam que a cultura organizacional influencia na comunicação organizacional e também auxilia no entendimento das diferentes culturas existentes dentro da instituição. Robbins (2009, p. 376-377) menciona a existência de subculturas e as descreve como

“miniaturas dentro das organizações, as quais, normalmente, são definidas por designações de departamentos e separações geográficas”.

Todavia, além de levar em consideração os elementos culturais, para que a comunicação organizacional seja eficiente, é necessário ainda analisar outros fatores:

Para comunicar é preciso analisar qual é a especificidade de cada contexto, qual o momento que a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente, como as relações se estendem em nível grupal, entre outros pontos de descoberta. Somente com o detalhamento do contexto é que se pode planejar e alcançar eficácia na comunicação. (MARICATO et al., 2006, p.86-87).

Weiler (2010, p. 24) vai ao encontro desta ideia, ao afirmar que “somente com esses dados é possível descobrir e criar meios eficazes para a transmissão das informações necessárias, a fim de impulsionar as transformações desejadas”.

Para Oliveira e Lima (2012) o papel da comunicação, portanto, é mediar e organizar os processos de interação entre os sujeitos e, a partir desta visão é possível auferir a importância do fenômeno para a constituição da sociedade e das organizações. Weiler (2010) concorda com este argumento e traz que o objetivo da comunicação estratégica também é o de aproximação da empresa com seus empregados.

Vale destacar que “a base dos valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos” (MARICATO et al., 2006). Estes valores auxiliam no crescimento do comprometimento dentro da organização. Neste sentido, Marchiori (2010, p.152) também traz que “a felicidade e o emocional podem vir a afetar o desempenho das pessoas na organização” e que estas questões estão relacionadas com o processo de comunicação, sendo necessário a obtenção do equilíbrio entre “estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários”, a fim de obter “ambientes internos de maior engajamento” (MARCHIORI, 2010, p.152).

Corrado (1994, apud SILVA et al., 2012, p.130) traz que “o objetivo da comunicação é funcionar como auxiliar interno, motivando os empregados a uma ação produtiva e ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos”. Ainda, neste sentido, Weiler (2010, p. 25) afirma que são os funcionários quem dão maior credibilidade junto ao público externo, auxiliando, desta forma, na construção de sua imagem e reputação, “demonstrando que problemas internos podem ultrapassar as barreiras da instituição a até causar prejuízos”.

Sendo assim, é possível perceber a íntima relação entre os funcionários e a comunicação organizacional. Em outras palavras, os indivíduos participantes da organização

necessitam da comunicação para “compreender, se orientar e saber como agir diante dos acontecimentos do seu ambiente” (WEILER, 2010 p. 29).

Em termos mais específicos, é necessário considerar que a comunicação além de ser verbal, pode ser, na maioria das vezes, também não-verbal. Schelles (2008, p. 5) aponta a importância de se estar atento a este tipo de comunicação, dizendo que:

No mundo empresarial fica evidente a realização ou não do ser humano em seu trabalho através da linguagem do corpo. Atitudes tais como: bom ânimo, atenção, produtividade, prazer e outras atitudes positivas demonstram que há satisfação no trabalho. Porém, o contrário: baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, insatisfação perene, críticas excessivas evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho, mesmo que verbalmente o empregado ou executivo ao ser perguntado se está satisfeito com seu trabalho diga ‘sim’. Evidencia-se que mesmo que a linguagem verbal diga que sim, a linguagem não-verbal transmite que não. (SCHELLES, 2008, p. 5)

Deve-se haver conformidade entre ambas. Ocorre que, não são poucas as ocasiões, em que o transmissor da mensagem verbal a transmite diferente de sua mensagem corporal. E quando o transmissor é o líder, torna-se mais difícil “fazer a mensagem transmitida ser compreendida ou aceita com sinceridade” (SCHELLES, 2008, p. 1).

Em suma, é possível parafrasear Lima (2010), ao relatar que o processo interno de comunicação, portanto, deve ser claro e transparente para auxiliar na coordenação das atividades e processos de maneira eficaz, além de contribuir no desenvolvimento da confiança entre a equipe e na credibilidade do líder. Caso contrário, as consequências podem ser a falta de motivação, piora no clima organizacional e perda de esforço da equipe de trabalho. É nesse sentido que considerações acerca dos grupos, motivação e liderança na relação com a comunicação serão abordados na sequência.

### 2.3 OS GRUPOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Robbins (2009) define grupo como “dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo”, sendo que os grupos podem ser formais ou informais.

Os grupos formais segundo Robbins (2009, p.186) são “definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas”, onde as pessoas que fazem parte destes grupos levam em consideração as metas organizacionais para realizarem suas tarefas e utilizam da comunicação formal. Robbins (2009) afirma que os grupos formais podem ser subdivididos em grupo de comando e grupo de tarefa.

Robbins (2009, p. 186) evidencia ainda que o grupo de comando é “determinado pelo organograma da organização. Ele é composto por pessoas que se reportam diretamente a um executivo”, e pode ser representado pelas designações de departamentos. Os grupos de tarefa podem ser representados pelas comissões instituídas pela organização, onde as pessoas participantes, que podem ser de um mesmo departamento ou não, “se reúnem para executar uma determinada tarefa” (ROBBINS, 2009, p.186).

Os grupos informais segundo Chiavenato (2004, p.107) “constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção”. Robbins (2009, p.186) define grupos informais como “alianças que não são estruturadas formalmente nem determinadas pela organização. Estes grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de contato social”. Chiavenato (2004, p.107) afirma que “os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamentos”, e que, além disso, nestes grupos seus participantes podem definir qual será o tipo de comunicação e como ela ocorrerá.

Motta e Pereira (2004, p. 57) trazem a ideia de que este tipo de grupo é definido “pela frequência das relações sociais existentes entre determinado número de indivíduos”. Para os autores, os participantes de um grupo informal se comunicam diretamente uns com os outros, gerando, desta forma, “ações mútuas ou recíprocas entre pares de indivíduos”, que podem ser chamadas de interações. São as interações, a aproximação e o “caráter de cooperação e não de concorrência” nestas interações que definem a existência do grupo, gerando relações sociais entre os indivíduos através da comunicação (MOTTA; PEREIRA, 2004, p. 57).

Para Motta e Pereira (2004, p. 67) a “função básica do grupo informal é satisfazer as necessidades dos seus membros”. Ainda segundo os autores, é necessário conhecer os grupos informais existentes na organização, além de entender os motivos pelo qual esses grupos surgem, suas estruturas e funções exercidas, pois se a satisfação dos membros não entra em “conflito com objetivos da organização, o grupo informal só poderá ser considerado como um elemento positivo”.

Os grupos informais podem ainda ser constituídos por interesse ou amizade, em que respectivamente os integrantes podem se reunir em busca de seus interesses em comum (por exemplo: reivindicações) e podem se reunir e formar grupos a partir de características em comum. Em suma, esses grupos são considerados alianças sociais (ROBBINS, 2009). Eles podem, também, funcionar como “meio de coesão, de solidificação das relações existentes

entre os empregados de uma organização, e como meio de proteção da integridade pessoal, da independência de cada indivíduo em relação à organização” (MOTTA; PEREIRA, 2004, p. 69).

Cada grupo possui sua própria sinergia e seu próprio processo. Para que o grupo trabalhe na realização de alguma atividade em conjunto, é necessário que desenvolva o trabalho em equipe e a comunicação entre os integrantes, tendo em vista que o objetivo de todos é o mesmo. “A comunicação, o contato e a cooperação são essenciais para realizar as tarefas. Se o grupo é bem ou malsucedido, todos compartilham igualmente o resultado” (MAXIMIANO, 2000, p. 429).

## 2.4 MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Diversos autores que estudam a motivação humana relatam que ela não depende de fatores externos. Bergamini (2002, p.64) a respeito deste assunto relata que:

Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundas do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior (BERGAMINI, 2002, p.64).

Satisfazer as necessidades do indivíduo não fará com que a sua motivação aumente, o que faz com que isso aconteça são as necessidades internas de cada indivíduo, pois elas são fonte de energia do comportamento individual (BERGAMINI, 2002, p.64). Para Robbins (2009, p.132), “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”.

Silva *et al.* (2012, p.127) relatam que a motivação “no âmbito organizacional pode ser compreendida como uma forma propulsora interna que faz com que os colaboradores desenvolvam bem suas atividades”. Os autores ainda afirmam que para possibilitar a motivação, as organizações devem ter uma postura baseada em “princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos” (BRITO ET AL., 2008, p. 365, apud SILVA et al., 2012, p.130).

Neste sentido Feitosa, Santos e Almeida (2016, p.6) afirmam que a comunicação interna pode estimular o diálogo e a troca de informações entre os funcionários de todos os níveis dentro da empresa, além de ser um fator de motivação e satisfação dos colaboradores.

Além disso, Barreto e Pereira (2007, p. 32) afirmam a existência de:

Uma relação direta entre comunicação e satisfação do trabalhador: quanto menor a incerteza, maior a satisfação. Quanto menor a distorção na comunicação, as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários serão recebidos da forma mais próxima do pretendido. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação (BARRETO e PEREIRA, 2007, p. 32).

Brum (1998, apud SILVA ET AL., 2012, p.131) aponta que:

Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos [...] A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa. (BRUM, 1998, apud SILVA ET AL., 2012, p.131)

Fica claro, portanto, que caberá a organização identificar as necessidades coletivas e individuais de seus colaboradores procurando, desta forma, “estimular o comportamento motivacional, aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional” (SILVA et al., 2012, p.131).

A partir disso, é possível avaliar a importância do papel do líder na comunicação, principalmente ao envolver os estímulos e motivações visto que “os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (BARRETO; PEREIRA, 2007, p. 12). É a partir deste engajamento que o líder poderá melhor direcionar os esforços dos colaboradores buscando, desta forma, atingir os objetivos da organização. Por este motivo, o assunto será tratado a seguir.

## 2.5 O PAPEL DO LÍDER NA MELHORA DA COMUNICAÇÃO

A liderança tem sido tema de análise há, pelo menos, duzentos anos. O tema é estudado como um “processo de interação que envolve trocas sociais” (BERGAMINI, 1994, p.102-114).

A respeito do papel do líder, Bergamini (1994) traz que:

O líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas. (BERGAMINI, 1994, p.103).

O líder tem como objetivo a obtenção de resultados por meio de sua equipe. Para isto, é importante que ele tenha conhecimento sobre quem é a sua equipe e qual a maneira de

trabalho dela. “As lideranças precisam ainda mais potencializar as habilidades individuais e as inter-relações das equipes” (PROCHNOW; LEITE; PILATTI, 2005, p. 2).

Krueger; Killham (2005, apud MARCHIORI, 2010) mostram por meio de sua pesquisa denominada *Gallup*, que os líderes têm função primordial no desenvolvimento do bem-estar e engajamento dos funcionários, a partir do bom relacionamento entre eles. Este engajamento aumentado auxilia positivamente no convívio com os colegas de trabalho.

Robbins (2009, p. 258) relata que o líder possui influência no grupo para atingir os objetivos e alcançar a metas estabelecidas. No processo de interação entre o líder, seus liderados e a organização, vale destacar que o líder também tem poder de influência no comportamento dos liderados e “a comunicação é apontada como uma das principais ferramentas para essa influência” (LIMA, 2010, p. 30).

Nesse contexto em sua pesquisa **a comunicação do líder como fator motivacional**, Barreto e Pereira (2007) realçam a importância da integração entre a comunicação e uma liderança eficaz. Os autores destacam que a influência do líder no grupo se dá através do processo de comunicação e do bom uso dela. Além disto, apontam que os líderes devem assumir as responsabilidades de “aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação” (BARRETO; PEREIRA, 2007, p. 22).

Para que o líder tenha comunicação eficiente com seus liderados, é necessário que tenha empatia pelo outro e saiba ouvir. Assim, haverá assertividade no processo de comunicação (SCHELLES, 2008). É a partir da empatia que se percebe, além da comunicação verbal, as expressões corporais e conseqüentemente a motivação do funcionário.

Como já relatado, o líder deve ter concordância entre sua comunicação verbal e não verbal, pois “somente ações confirmadas com palavras e reforçadas com gestos resultam confiança e respeito”. Para ser um líder forte é preciso se preocupar com estes quesitos. “As expressões faciais devem despertar o interesse e criar sinergia entre líderes e liderados” (SCHELLES, 2008, p. 6).

Barreto e Pereira (2007, p. 25) ressaltam a importância de uma boa comunicação dos líderes, afirmando que ela:

Facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação (BARRETO e PEREIRA, 2007, p. 25).

Além disto, os autores trazem que a comunicação:

É elemento essencial no processo de trabalho entre líderes e liderados, entre líderes e pares, entre liderados e liderados. É pela comunicação que os objetivos tornam-se claros, que o caminho se ilumina. É pelo completo processo de uma boa comunicação, quando emissor se faz entender plenamente pelo receptor e este demonstra ao receptor que de fato entendeu a mensagem, sem ruídos, com um bom *feedback*. É pela comunicação que se constrói planos, desenham-se projetos, traçam-se objetivos (BARRETO; PEREIRA, 2007, p. 33).

Neste sentido, será tratado no tópico abaixo a importância do *feedback* entre o líder e seus liderados.

### 2.5.1 A importância do *feedback*

Um bom líder precisa saber ouvir e ser capaz de dar *feedback* (BARRETO; PEREIRA, 2007), neste sentido é possível dizer que a comunicação entre líder e seus liderados está ligada ao *feedback*. Pode-se dizer que ele é necessário para que a comunicação não seja unilateral, é uma forma de realizar retroalimentação para identificar o retorno de uma informação ou processo. “O *feedback* permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem” (SOUZA; TADEUCCI, 2007).

O líder deve saber repassar as informações aos seus liderados. Um líder que sabe criticar de forma construtiva influencia no desempenho, no clima e na compreensão mútua com sua equipe.

Moscovici (1997), traz sete preceitos de um *feedback* adequado, são eles:

- 1) Descritivo ao invés de avaliativo: Quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente.
- 2) Específico ao invés de geral: Quando se diz a alguém que ele é ‘dominador’, isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião: “Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas.”
- 3) Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
- 4) Dirigido: Para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
- 5) Solicitado ao invés de imposto: Será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.
- 6) Oportuno: Em geral, o *feedback* é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, apoio dos outros, clima emocional etc.
- 7) Esclarecido para assegurar comunicação precisa: Um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o *feedback* ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do *feedback*: é uma impressão individual ou compartilhada por outros. (MOSCOVICI, 1997, p.53-54)



O *feedback* deve ser recebido e/ou realizado por ambas as partes (líder e liderados). Torquato (1986 apud SOUZA; TADEUCCI, 2007, p.2552) afirma que o fato de dar e receber *feedback* constrói um relacionamento fidedigno entre a equipe, “pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos”. (SOUZA; TADEUCCI, 2007, p. 2552).

## 2.6 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Apesar da complexidade dos processos comunicativos serem semelhantes nas mais diversas formas de organização social, nas organizações públicas ele acontece por meio dos processos de informação e negociação, estando ora ligado a processos mais formais, típicos desta forma de organização, porém, sem abandonar os fatores informais. Ela distende aos seus funcionários, outras autarquias públicas e para a sociedade civil (OLIVEIRA; LIMA, 2012).

Existem diversas maneiras de trabalhar em uma organização pública, tais como: cargos de confiança – sem vínculo com o órgão, onde o funcionário não é concursado e não possui estabilidade –, por meio de terceirização de serviços com empresas privadas – podem ser terceirizados cargos extintos do quadro de servidores – ou aprovação por meio de concurso público. Isto significa que os funcionários que atuam em um órgão público podem ser de diferentes culturas e que se comuniquem de maneiras diferentes. Nota-se então que a comunicação na administração pública deve auxiliar na interação entre os servidores do órgão, estimular o convívio e as relações de trabalho. Todavia, Alves (2017), alerta que “Órgãos públicos têm enorme resistência em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para a corporação”. Sobre a comunicação no contexto da administração pública brasileira Carbone (2000 apud HEDLER et al., 2016, p.169) traz que:

Características da organização pública dificultam a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a comunicação organizacional. Burocratismo, paternalismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, reformismo e corporativismo são obstáculos à mudança e proteção à tecnocracia. A mudança necessária requer esforço individual e coletivo, além de vontade política (CARBONE, 2000 apud HEDLER et al., 2016, p.169).

Alves (2017) relata que um planejamento estratégico de comunicação na entidade pública, pode auxiliar na solução de problemas de conflito entre os servidores e/ou departamentos e nas falhas na prestação dos serviços. Este planejamento também auxilia no processo de troca de informações e ideias que fazem com que o ambiente de trabalho seja harmônico e agradável, transmitindo também, credibilidade à empresa.

É importante destacar que as organizações públicas precisam dar espaço aos seus servidores e escutá-los. Além disto, é necessário:

Estabelecer canais que permitam um relacionamento transparente em todos os níveis hierárquicos, de toda a direção com os empregados e necessitam ainda comunicar, repassar informações de forma ágil, usando a comunicação como instrumento de administração estratégica para a organização (ALVES, 2017, p.105).

Para que ocorra esta troca de informações, a organização conta com os canais de comunicação formal e informal, que serão tratados a seguir.

### 2.6.1 Comunicação formal e informal

Em geral, a formalização é uma das características principais das estruturas públicas. Nesse caso, a comunicação interna formal é proveniente de “fontes institucionalizadas pela própria organização destacando-se, dentre outros, e-mails, intranet, reuniões, informativos, correspondências” (SILVA et al., 2012, p.129). Weiler (2010) concorda com este conceito e acrescenta que a comunicação formal ocorre a partir do organograma da organização, seguindo a hierarquia dela.

Nas rotinas de uma organização pública, portanto, a comunicação formal é, de certo modo, predominante. Diniz, Santana e Rodrigues (2012, p.29) relatam que ela é influenciada e composta pelo nível hierárquico, sendo, também, a maneira de perdurar a cultura da empresa, seus processos e normas, além de fazer com que seus membros cumpram os objetivos e metas estabelecidos. A comunicação pode ser descendente, de cima para baixo (líderes com seus funcionários); ascendente, de baixo para cima (funcionários com seus líderes); e horizontal, sendo as mensagens trocadas no mesmo nível.

A comunicação formal interna tem a função de compartilhar as informações da organização com todos os funcionários de forma clara e eficaz (SILVA, 2007 apud SILVA ET AL., 2012) e “contribuir para que o clima organizacional seja positivo e que o funcionário se torne um porta-voz da empresa, envolvido e comprometido com os objetivos organizacionais” (WEILER, 2010, p. 33). Os canais existentes dentro de uma organização que fazem parte da comunicação interna formal podem ser vários, tais como: e-mails, intranet, jornal interno, reuniões, informativos, correspondências, entre outros (SILVA ET AL., 2012, p.129).

Para obtenção de resultados eficazes é necessário a existência de estratégia de comunicação interna formal, as quais necessitam da participação dos funcionários de todos os

níveis hierárquicos da empresa. Desta forma é mais eficaz que o objetivo da comunicação seja atendido. Porém, este tipo de comunicação também possui desvantagens como exposto por Weiler (2010, p.33):

É possível perceber nessa comunicação formal algumas desvantagens, a maioria ligadas à burocracia decorrida da relação hierárquica. A burocratização da informação a torna lenta e prejudica a velocidade da execução dos processos. Muitas vezes não há envolvimento e participação de todos no processo formal, o fluxo das informações ocorre somente de maneira descendente, ou seja, de cima para baixo, sem possibilidade de *feedback* ou interação (WEILER, 2010, p.33).

Apesar de comunicação formal ser comumente praticada nas organizações, a comunicação informal também coexiste no cotidiano e mostra-se importante no processo de gestão. Em geral, a comunicação informal “é constituída por trocas de informações diretamente ligadas com as pessoas, sem manter vínculos com a formalidade, como uma conversa entre um operário e um gestor durante o intervalo de trabalho” (DINIZ; SANTANA; RODRIGUES, 2012, p.29). A respeito da comunicação informal é possível acrescentar ainda que:

Ela pode gerar situações relacionadas às manifestações espontâneas do indivíduo, como boatos e críticas, sendo um dos canais informais mais conhecidos o “rádio-corredor”. Em outras palavras, trata-se do inesperado e imprevisível, características tipicamente humanas e que não conseguem se manter, se limitando ao planejamento da distribuição de relações humanas, graficamente apresentadas no organograma. A ação de extrapolar o planejado e o permitido geram as situações informais. (DINIZ; SANTANA; RODRIGUES, 2012, p. 29).

A comunicação informal pode, muitas vezes, gerar dificuldades criando boatos e ruídos, podendo ocasionar desentendimentos e descontentamentos (WEILER, 2010). Sob uma perspectiva mais tradicional, os elementos informais são, por vezes, vistos apenas a partir de seu lado pejorativo e negativo. Este tipo de comunicação, no entanto, é comum em qualquer contexto organizacional e de trabalho, sendo que é a partir dela que as informações chegam com mais rapidez às pessoas, tendo em vista que não é necessário aguardar a vinculação da informação através de um sistema formal de comunicação. Além disso, as trocas acontecem entre “indivíduos que têm interesse comum por determinado assunto” e, até que novas informações cheguem às pessoas que possuem o mesmo interesse, elas estarão “refletindo sobre basicamente os mesmos problemas na busca de soluções” (CHRISTOVÃO, 1979, p. 5).

É importante, portanto, avaliar o lado positivo deste tipo de comunicação para uma organização. Ela traz vantagens que Weiler (2010, p. 31) descreve como sendo:

A velocidade de transmissão das informações, a credibilidade dos funcionários, a desburocratização dos processos de comunicação interna, além de servir como complemento à estrutura formal, quando esta é ineficiente ou vaga. Ao proporcionar a participação de todos, esse tipo de comunicação motiva e integra as pessoas (WEILER, 2010, p.31).

Ainda, segundo Marchiori (2008, p.157 apud WEILER, 2010) “indivíduos que se comunicam informalmente conhecem uns aos outros e podem desenvolver relações que ultrapassam a função da organização formal”. Vale destacar que a partir desta comunicação é possível avaliar o clima organizacional, podendo ela ser utilizada de maneira construtiva, buscando respostas às preocupações do ambiente e procurando melhorar o convívio e a gestão (WEILER, 2010).

É importante ressaltar que a comunicação informal não existe sem a comunicação formal e vice e versa. Kunsch (2003, apud WEILER, 2010) afirma que a rede formal é acrescida de uma rede informal que se baseia nas relações sociais existentes na organização. Esta rede informal é uma maneira mais ágil de atender às demandas emergenciais e instáveis.

A respeito da comunicação informal, Motta e Pereira (2004, p. 67) afirmam que:

Um sistema informal de comunicações dentro de uma organização, quando aliado a um sistema formal, torna as comunicações mais rápidas e mais completas. As comunicações horizontais, especialmente, são muito facilitadas pela organização informal. Além disso, muito vezes surgem novas ideias e decisões importantes são tomadas com base em comunicações informais (MOTTA e PEREIRA, 2004, p. 67).

Neste sentido, Weiler (2012, p. 34) frisa a importância em “buscar transparência e agilidade nos canais formais, além de direcionar esforços para que a comunicação informal contribua também com os objetivos da empresa”. O autor ainda traz que a satisfação dos funcionários quanto à comunicação interna aumenta conforme a organização aumenta seu conhecimento a respeito da importância de ambas às redes de comunicação.

Diante do exposto até aqui, é possível perceber que o desenvolvimento de pesquisas empíricas se mostra adequadas para promover maior diálogo entre as ideias expostas e os contextos empíricos. Nesse sentido, compreender e analisar os fatores ligados à liderança e comunicação na estrutura de uma diretoria se mostram como um rico campo a ser explorado. Na próxima seção, portanto, serão descritos os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa aqui empreendida baseia-se em uma perspectiva qualitativa focada no estudo de caso, sendo a coleta de dados realizada por meio de duas técnicas importantes dentro do estudo, a entrevista semiestruturada e observação participante. A escolha da pesquisa qualitativa partiu da consideração de Godoy (1995, p. 21) de que a partir dela é possível “estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” e de que a comunicação interna, como relatado nos tópicos acima, se dá por meio das relações humanas e de trabalho.

Segundo Godoy (1995, p.25), o método de Estudo de Caso além de realizar a análise profunda de uma determinada “unidade social”, tem o objetivo de “proporcionar vivência de realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”. Especificamente, o caso estudado envolveu uma das diretorias da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Cabe salientar que esta diretoria é composta por quatro departamentos. Mais detalhes do caso, no entanto, serão apresentados na seção seguinte.

Em termos de coleta de dados, considerando a observação participante, é importante destacar que o observador se envolve na situação, pois faz parte do contexto e/ou do grupo. Porém, vale ressaltar a importância de o observador deixar claro os objetivos da pesquisa, visando “manter um relacionamento agradável e de confiança entre o observador e o observado” (GODOY, 1995, p. 27). No caso específico, as observações foram realizadas durante o cotidiano de trabalho da pesquisadora, sendo que os fatos que chamaram atenção quanto aos objetivos foram anotados em diário de campo e, posteriormente, contribuíram para o relato do caso, bem como elaboração do roteiro de entrevistas. Embora o enfoque da pesquisa seja baseado no método qualitativo, o método quantitativo também foi utilizado no momento da aplicação dos questionários e análise dos dados. Neves (1996) afirma que a utilização de ambos os métodos torna a pesquisa mais forte e, que o resultado de um deles pode auxiliar na definição de como o outro poderá ser utilizado para fins de complementação.

A respeito deste assunto, o autor relata:

Embora possamos contrastar os métodos quantitativos e qualitativos enquanto associados diferentes visões da realidade, não podemos afirmar que se oponham ou que se excluam mutuamente como instrumentos de análise. Uma pesquisa pode revelar a preocupação em diagnosticar um fenômeno (descrevê-lo e interpretá-lo); o autor poderia também estar preocupado com explicar esse fenômeno, a partir de suas determinantes, isso é, as relações denexo causal. Tais pontos não se contrapõem; na

verdade, complementam-se e podem contribuir, em um mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenômeno estudado (NEVES, 1996, p. 2).

Diante do exposto e como forma de atender aos objetivos propostos, foi aplicado, questionário com servidores não líderes e entrevista semiestruturada com servidores em cargos de liderança.

O questionário foi estruturado de maneira a identificar como se estabelece a comunicação dentro de uma das Diretorias da UTFPR Curitiba. Buscando atender esta demanda, a investigação e análises foram divididas em três seções, sendo a primeira focada na comunicação entre líder e liderados, a segunda na comunicação interdepartamental e, a terceira, focada na comunicação intradepartamental. O questionário foi composto com 15 questões de escala 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente” e, 03 questões abertas, sendo uma ao fim de cada seção, visando a opinião dos participantes de como a comunicação avaliada nas seções poderia ser melhorada.

Ao fim da aplicação do questionário, foi realizada a análise dos dados a partir da média e desvio padrão, de forma a demonstrar qual o nível de divergência entre as respostas se comparado com a resposta média. Estes dados foram utilizados para auxiliar na elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas com os servidores em cargos de liderança, sendo que eles foram essenciais na criação das perguntas necessárias a continuidade da pesquisa em questão.

Foram obtidos 26 questionários de resposta (perfazendo aproximadamente 80% dos 33 servidores da diretoria investigada) e 4 entrevistas, sendo 03 com chefes de departamento e 01 com o diretor da área. A compilação dos dados das entrevistas foi realizado a partir da análise do conteúdo ao final de todas as respostas. Cabe ainda destacar que a pesquisa empírica foi realizada entre os meses de Outubro e Novembro de 2019. A seguir serão apresentadas as análises e discussões dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Para a melhor apresentação do Caso em estudo, é importante que um pouco da história da Universidade seja contextualizada. Cabe salientar que esta descrição tem origem na pesquisa documental realizada junto ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UTFPR.

A Universidade foi inaugurada em 1910, em um prédio na Praça Carlos Gomes, em Curitiba capital do Paraná, como Escola de Aprendizes Artífices do Paraná. Em 1936 a escola mudou-se para um novo endereço, situado na Av. Sete de Setembro, 3165 e um ano depois seu ensino passou a ter âmbito de ginásio industrial, o que resultou em uma nova denominação, a de Liceu Industrial do Paraná. Com o passar dos anos o Liceu foi crescendo e mudando de nomenclatura. Passou a chamar-se Escola Técnica de Curitiba e no início dos anos 50 trocou novamente de nome para Escola Técnica Federal do Paraná (ETFPR), que foi resultado da mudança do ensino industrial e criação de instituições federais em todo o país. A escola destacava-se pela qualidade de seus cursos e passou a ministrar cursos superiores na área de Engenharia e Construção Civil. No ano de 1978 a Escola foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Após este período, o governo federal instituiu o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico, possibilitando a criação de outras unidades do CEFET em diversas cidades do estado do Paraná pelos próximos anos.

Desde então, o CEFET-PR teve um crescimento ascendente, com a criação de outros cursos, de graduação, além de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Em 2005 e após atender diversos requisitos do MEC para uma instituição se transformar em Universidade, o CEFET-PR mudou, não apenas sua nomenclatura para Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), mas muito de sua estrutura. Hoje a Universidade conta com 13 Câmpus espalhados pelo estado do Paraná.

Em termos de estruturas organizacionais, a UTFPR conta com várias diretorias. Este estudo direcionou-se para uma delas, responsável pela administração do Câmpus Curitiba, que, por sua vez é subdividida em 04 (quatro) departamentos, responsáveis em realizar compras, licitações, cuidar da infraestrutura do Campus e de contratos terceirizados. A escolha em trabalhar com esta Diretoria aconteceu em decorrência ao fato da pesquisadora

atuar em cargo de liderança em um dos departamentos, o que permitiu uma observação mais criteriosa acerca da necessidade de se investigar os processos de comunicação existentes no local, conforme será apresentado a seguir.

#### 4.2 A COMUNICAÇÃO E OS LIDERADOS

Na busca por avaliar a relação entre as chefias e seus subordinados e identificar como se estabelece a comunicação entre eles, foram feitos questionamentos específicos aos subordinados, conforme poderá ser observado na Tabela 1:

**Tabela 1 – Questões a respeito da comunicação entre líder e liderados.**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1 – Em geral a comunicação estabelecida com meu chefe é adequada.	4,16	1,11
2 – Me utilizo constantemente de meios e canais formais para me comunicar com minha chefia.	3,92	1,26
3 – Me utilizo constantemente de meios e canais informais para me comunicar com minha chefia.	4	1,15
4 – A troca de informações com minha chefia é eficaz.	4,2	1,0
5 – Minha chefia possui uma boa postura comunicativa.	4,24	0,93
6 - Minha chefia costuma ser clara e direta quanto às informações repassadas para execução de minhas tarefas.	4,16	0,94
7 - Meu chefe me dá <i>feedback</i> frequente.	3,72	1,24
8 - Os <i>feedbacks</i> da minha chefia me ajudam.	3,96	1,14

**Fonte: Autoria própria**

Como é possível observar na Tabela 1, as questões tiveram média entre 3,7 e 4,2, o que será levado em consideração neste caso é o desvio padrão (DP), por demonstrar menor variabilidade entre as respostas. As questões 2 e 3 que tratavam sobre a utilização de canais formais e informais com a chefia tiveram DP elevado, podendo considerar que houve uma maior variação nas respostas. Além disso, a partir da média de ambas as questões é possível observar que há uma pequena predominância na utilização da comunicação informal dos subordinados com seus chefes.



Como tratado anteriormente por Weiler (2012), a satisfação dos funcionários aumenta quando a organização dá importância a ambas as redes de comunicação e deve-se buscar agilidade nos canais formais e esforços para que os canais informais contribuam com os objetivos da empresa. Além disso, é importante lembrar que a comunicação informal além de motivar e integrar os funcionários, faz com que as informações cheguem mais rapidamente, proporcionando mais agilidade e rapidez na hora de atender às demandas emergenciais (KUNSCH, 2003, apud WEILER, 2010). Tendo em vista os resultados obtidos e a teoria de Weiler (2010), de que a partir da comunicação informal pode-se avaliar o clima organizacional, pode-se dizer que o clima entre o líder e seus liderados e a satisfação dos funcionários participantes desta pesquisa está alta.

O desvio padrão também foi relativamente maior em relação à questão 1, que teve como objetivo verificar se a comunicação estabelecida entre líder e liderados é adequada. No entanto, esta questão aproxima-se diretamente de outra com maior média e menor variação das respostas no bloco, ou seja, a questão 5, que envolvia a postura comunicativa das chefias. Conforme já elucidado por Barreto e Pereira (2007), vale destacar a importância de haver integração entre liderança eficaz e comunicação, pois o processo de comunicação entre chefia e subordinados e o bom uso dela faz com que o líder possua influência no grupo para atingir objetivos e metas. Além disso, conforme pesquisa realizada por Krueger; Killham (2005, apud MARCHIORI, 2010), é a partir do bom relacionamento com o liderado que o líder auxilia no desenvolvimento do bem-estar e engajamento dos funcionários, o que tem consequências positivas no convívio dos liderados com seus colegas de trabalho. Nota-se então, que na Diretoria em questão, em média, o processo de comunicação com o líder foi considerado bom, o que também auxilia na interação do indivíduo e facilita a motivação.

A respeito da clareza e diretividade quanto às informações repassadas pelos chefes aos subordinados e necessárias à execução das tarefas, as respostas também tiveram menor variação (DP de 0,94) com média relativamente alta. Ou seja, os participantes em sua maioria deram respostas mais parecidas para esta questão. A partir deste resultado, é possível considerar que a quantidade de ruídos existentes na comunicação entre líder e liderados é baixa, tendo em vista que Hedler *et al.* (2015) relatam que o não repasse das informações ocasiona ruídos na comunicação e deficiência nos processos.

Quando o assunto tratado foi *feedback*, nas questões 7 e 8, os resultados de DP também não se aproximam de significativo consenso. Desta forma, é possível observar que houve maior variação de respostas, o que significa que nem todas as chefias realizam *feedback* e/ou que nem todos os *feedbacks* ajudam no desempenho das tarefas. Vale destacar

aqui a importância da realização deste fenômeno, pois é ele quem constrói um relacionamento entre a equipe, auxilia no controle dos objetivos e identifica o retorno e informações e/ou processos (SOUZA; TADEUCCI, 2007). Além de ser capaz de dar *feedback*, um bom líder precisa ser capaz de ouvir o outro. Esta habilidade, assim como saber transmitir sua mensagem e entender o que o outro quer dizer fazem parte de um processo de comunicação eficaz. Neste sentido, Gil (2012, p.78) ressaltou a importância em saber ouvir ao relatar que isto influencia os relacionamentos dentro da organização, pois “incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro”. Ao se estabelecer uma comunicação eficaz, é possível que o repasse de informações ocorra de forma ágil entre todos os níveis e direções hierárquicas. Neste sentido, Alves (2017) acrescenta que o planejamento estratégico da comunicação auxilia na resolução de conflitos e nas falhas na prestação dos serviços.

A última questão desta seção foi aberta e solicitava aos participantes que comentassem como a comunicação com as chefias poderia ser melhorada. A resposta não era obrigatória, porém, dentre os 26 participantes, foi possível obter 19 respostas, das quais 04 traziam que existe proximidade com a chefia e a comunicação ocorre de maneira satisfatória; 01 trouxe que é necessário que as chefias recebam treinamento na área de gestão de pessoas; 03 respostas diziam respeito aos procedimentos institucionais, onde a burocratização, a “planificação das rotinas administrativas que se têm entre os vários departamentos” e “a diferença entre o público que está no dia-a-dia dentro dos processos”, foram citadas como fatores que dificultam a comunicação.

De acordo com Carbone (2000, apud HEDLER ET AL., 2016), a burocratização, a formalidade e a centralização são algumas das características existentes na administração pública que são consideradas obstáculos à mudança e dificultam a comunicação organizacional.

Conforme comentado anteriormente, os aprovados em um concurso público podem ser de diferentes culturas e podem se comunicar de maneiras diferentes. Desta forma, como trazido em uma das respostas citadas acima, a diferença entre o público pode ser um fator que dificulta a comunicação dentro da organização. Este fator se aproxima do que já foi explanado no decorrer deste trabalho, de que a comunicação na administração pública deve auxiliar na interação entre os servidores do órgão, estimular o convívio e as relações de trabalho. Os autores Maricato et al. (2006) e Hedler et al. (2015) afirmam que a cultura reflete na comunicação por ser através dela que ocorre interação e formação de definições comumente aceitas.

As demais respostas (11), falavam a respeito de possíveis ações para a melhora da comunicação entre líder e liderados. As reuniões foram citadas como fatores que auxiliaram nesta melhora, desde que produtivas, objetivas e direcionadas, pois “reuniões sem liderança e desorganizadas acabam desmotivando a atuação dos servidores”. Outras ações citadas nas respostas foram: maior integração, comprometimento e troca de informações da chefia com os funcionários; descentralização das tarefas; abertura de espaço para diálogo e o saber ouvir e respeitar os liderados.

Cabe acrescentar, portanto, que para melhorar a troca de informações e a solução de problemas é necessário existir planejamento estratégico de comunicação, que possibilitará a existência de maior harmonia no ambiente de trabalho (ALVES, 2017). Além do mais, Maricato et al. (2006) afirma que a qualidade do processo de comunicação a ser vivenciado por todos é a base da confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Conforme já elucidado por Krueger; Killham (2005, apud MARCHIORI, 2010) é a partir do bom relacionamento com o líder que os funcionários se sentem engajados, melhorando o bem-estar e o convívio com os colegas.

Em suma, foi possível verificar que, do ponto de vista dos liderados, a relação com seu líder apresenta destaque positivo principalmente ao destacar a eficácia na troca de informações com a chefia, a clareza com relação às informações sobre a execução das tarefas, e principalmente, a boa postura comunicativa demonstrada pelas pessoas em cargos de liderança. No entanto, a realização de reuniões produtivas ou mesmo o treinamento de gestão podem ser fatores importantes no incremento dos processos comunicativos. A partir desta perspectiva, portanto, pode-se observar que é fundamental que a relação entre líder e liderados seja de cooperação e compreensão para obter satisfação no desempenho das atividades.

#### 4.2 A COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

As questões de 10 a 15 foram a respeito da comunicação interdepartamental, a fim de identificar como ocorre este processo, as respostas obtidas estão descritas na Tabela 2:

**Tabela 2 – Questões a respeito da comunicação interdepartamental.**

Questão	Média	Desvio Padrão
10 - Me utilizo constantemente de meios e canais formais para me comunicar com os outros departamentos.	4,24	0,78

11 - Me utilizo constantemente de meios e canais informais para me comunicar com os outros departamentos.	3,2	1,12
12 – A troca de informações com os outros departamentos é eficaz.	3,36	1,11
13 - Os outros departamentos costumam ser claros e diretos quanto às informações repassadas para execução de minhas tarefas.	3,32	1,18
14 - Me sinto inteirado com os outros departamentos pertencentes a mesma diretoria que o meu.	2,88	1,17

**Fonte: Autoria própria**

A respeito da comunicação com os outros departamentos, a média de utilização dos meios e canais formais foi de 4,24 e seu DP foi de 0,78, sendo que o DP na questão de utilização de canais informais foi 1,12 com média de 3,2. Nota-se, portanto, nesta seção que existe predominância na utilização de canais formais na comunicação interdepartamental.

Este tipo de comunicação possui a vantagem de que a partir da utilização estratégica desta comunicação, ocorre o compartilhamento de informações de forma clara e eficaz conforme já explanado por Silva (2007 apud SILVA et al., 2012), além de ela auxiliar com a melhora do clima organizacional por manter os funcionários envolvidos e comprometidos.

Ainda nesta linha, vale apresentar os dados da questão 12, em que a troca de informações eficaz teve um manteve-se próximo à média, indicando certa variabilidade entre as respostas. Este também foi o resultado quando questionado se os outros departamentos são claros e diretos quanto às informações repassadas e, as duas questões tiveram média 3,3. Ou seja, nestas questões os desvios padrões indicaram maior divergência entre as respostas, demonstrando que enquanto alguns participantes concordam com eficácia, clareza e diretividade, outros discordam. Vale ressaltar que a tendência em não repassar as informações faz com que haja deficiência nos resultados dos processos. Além disso, conforme já mencionado, a comunicação deve ser clara para auxiliar nos processos de maneira eficaz e contribuir no aumento da confiança entre a equipe (LIMA, 2010).

Nesse mesmo contexto, Hedler et al. (2015) afirma esta teoria e acrescenta que a falta de repasse de informações pode gerar ruídos na comunicação. Neste sentido, é importante lembrar o que Feitosa, Santos e Almeida (2016) trazem ao relatar que uma boa comunicação interna estimula o diálogo e a troca de informações, além de servir como fator motivacional e de satisfação. Sendo assim, é válido afirmar que a troca de informações pode ser estimulada pela boa comunicação interna.

Porém, para que o processo de comunicação seja eficiente e a transmissão de informação seja eficaz, deve ser realizado detalhamento do contexto como relatado

anteriormente por Weiler (2010) e Maricato et al. (2006). Deve-se levar em consideração o momento em que a organização está vivendo, os diferentes grupos existentes dentro dela, como estes grupos pensam e reagem, entre outros fatores.

Quanto à existência de interação dos participantes com os outros departamentos pertencentes a mesma diretoria, a média foi de 2,88 e DP de 1,17, o que demonstra uma variação de respostas, mas que a interação foi considerada baixa se levar em consideração a média alcançada. Desta forma, é possível inferir sobre a existência de falhas na comunicação interdepartamental, tendo em vista que a comunicação auxilia na interação entre os servidores e estimula o convívio e as relações de trabalho.

Em concordância com isto e conforme já explanado anteriormente, Oliveira e Lima (2012) e Weiler (2010) relatam que o papel da comunicação é de mediador e organizador dos processos de interação entre os sujeitos, além de auxiliar na aproximação da empresa com seus funcionários. A interação por sua vez, é fator auxiliador na motivação individual (ROBBINS, 2009).

A falta de interação dos servidores com outros departamentos pode demonstrar a existência de maior número de grupos formais dentro da organização. Robbins (2009) relata que eles são constituídos a partir da estrutura da organização e a troca de informação ocorre de maneira formal. Além disso, estes grupos podem ser definidos como grupo de comando por ser composto por pessoas do mesmo departamento e que se reportam diretamente a uma chefia.

A questão aberta desta seção, dizia respeito a como o processo de comunicação interdepartamental poderia ser melhorado. Dentre os participantes, foram obtidas 18 respostas, das quais 07 relataram a respeito dos procedimentos institucionais, em que a burocracia e a comunicação formal foram citadas como geradores de dificuldades e. Ainda dentre estes respondentes uma “tecnologia de informação mais eficaz” e o fato de os integrantes de cada departamento terem “conhecimento da interdependência dos trabalhos que executam em relação aos demais departamentos” poderiam auxiliar na melhora do processo de comunicação; 05 respostas não trouxeram possíveis sugestões de melhoria destacando-se fatores como empatia, clareza e objetividade das informações e maior comprometimento da chefia “com a melhora contínua e com a eficiência dos processos produtivos no papel de facilitador dos trabalhos de todos os seus subordinados”; 01 trouxe que a maneira de melhorar é “qualificando os servidores despreparados e principalmente formalizando os processos de trabalho”.

Vale ressaltar que a falta de comunicação, relacionamento e conhecimento da rotina dos outros setores dificultam o alcance dos objetivos, que levam em consideração a missão, visão e valores da organização (DEETZ e KERSTEN, 1983 apud MARCHIORI, 2010). Neste sentido, é importante que haja uma melhora na comunicação interdepartamental, pois ela estimula o diálogo e a troca de informações entre os funcionários e também é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores (FEITOSA; SANTOS; ALMEIDA, 2016).

Nesta seção os participantes trouxeram que a melhoria da comunicação interdepartamental depende, de certa forma, da chefia agir como papel de facilitador. Neste sentido, Prochnow; Leite; Pilatti (2005, p.2) afirmam que “as lideranças precisam ainda mais potencializar as habilidades individuais e as inter-relações das equipes”, já Barreto; Pereira (2017) trazem que além de facilitadores, os líderes têm responsabilidades de aconselhamento, treinamento e comunicação. Além de terem função essencial no desenvolvimento do bem-estar e engajamento dos funcionários (KRUEGER; KILLHAM, 2005, apud MARCHIORI, 2010).

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO INTRADEPARTAMENTAL

Com relação aos processos de comunicação dentro do próprio departamento, foram obtidas as seguintes respostas, conforme aponta a Tabela 3:

**Tabela 3 – Questões a respeito da comunicação intradepartamental.**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
16 - Possuo um bom relacionamento com as pessoas de meu setor.	4,6	0,65
17 - Acredito que a comunicação com meus colegas auxilia no desempenho da equipe.	4,8	0,5

**Fonte: Autoria própria**

A partir dos dados apresentados, em que as médias são altas com baixo desvio padrão, é possível avaliar que o engajamento intradepartamental é alto e, que os servidores possuem boa comunicação com os colegas do setor. Conforme traz Berlo (2003 apud MARCHIORI, 2010) isto contribui para a eficiência dos processos organizacionais, e neste caso, dos processos que dependem do próprio departamento. Diferentemente dos processos interdepartamentais, é possível inferir que a proximidade entre servidores de um mesmo departamento pode ser complementada mais comumente por fatores informais.

Robbins (2009) trouxe em suas pesquisas que os departamentos definem as subculturas dentro de uma organização. Estas subculturas devem ser levadas em consideração para a realização de uma comunicação organizacional eficiente, tendo em vista que é a partir de ambas que os novos funcionários aprendem o que é correto ou não dentro da organização.

A resposta à questão aberta desta seção solicitou que os participantes indicassem como o processo de comunicação com os colegas do setor poderia ser melhorado. Foram obtidas 17 respostas, porém 02 não tiveram sugestões. Dentre as outras 15 respostas obtidas, 02 tratavam a respeito dos procedimentos institucionais em que o conhecimento das rotinas foi elencado como fator auxiliador na melhora da comunicação e dos procedimentos; 02 respostas traziam que a comunicação com os colegas do setor ocorre de forma satisfatória e, 11 trouxeram possíveis ações, dentre elas: maior envolvimento, colaboração, eficiência e proximidade física com os colegas; manutenção do diálogo e o respeito; “maior integração entre os departamentos com a participação da diretoria de área”; transparência; ouvir com qualidade e realizar a comunicação de formas mais organizada.

É importante dizer que para o diálogo ocorrer de modo mais assertivo, é necessário que a comunicação esteja institucionalizada, pois desta forma, ocorre o desenvolvimento dos relacionamentos na organização, que passam a ter sentido aos funcionários (MARCHIORI, 2010, p.84). Maricato et al. (2006, p. 84) corrobora com esta teoria ao dizer que o diálogo constrói relacionamentos e gera significados “que podem ser transformados em conhecimento compartilhado”.

Silva et al. (2012) e os autores Feitosa, Santos e Almeida (2016), discorrem que a valorização do diálogo é um fator que auxilia na motivação do funcionário, na melhora da comunicação e troca de informações. Para que ocorra diálogo, é necessário que os funcionários saibam se comunicar, o que significa que cada um deve conseguir transmitir a mensagem, fazer com que o outro entenda, ouvir e entender o que as outras pessoas dizem.

#### 4.4 ENTREVISTAS COM OS LÍDERES

Foram realizadas, individualmente, entrevistas semiestruturadas, com 04 servidores que possuem cargo de liderança, sendo 03 deles chefes de departamento e 01 diretor. O intuito foi verificar como eles avaliam e descrevem a comunicação na diretoria, além de indicarem possíveis melhorias a partir dos resultados obtidos no questionário respondido pelos servidores não líderes. É possível observar o perfil dos entrevistados na tabela 4:

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados

Cargo do entrevistado	Gênero	Quantidade	Tempo de serviço no cargo atual
Diretor	Masculino	1	8 anos
Chefe de Departamento	Masculino	2	3 e 4 anos
Chefe de Departamento	Feminino	1	4 anos

Fonte: Autoria própria

Durante as entrevistas, optou-se por deixar que os entrevistados manifestassem da forma que preferissem sua opinião a respeito de como é a real percepção de cada um quanto à Comunicação Organizacional. Desta forma, não teria risco de as respostas serem induzidas.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, as perguntas foram elaboradas a partir dos itens avaliados no questionário realizado anteriormente com os demais servidores da Diretoria, que não atuam em cargos de liderança (APÊNDICE 1). O principal foco era verificar se os resultados do questionário aplicado condizem com as opiniões das chefias de cada departamento e Diretoria. A fim de averiguar os dados das entrevistas, Godoy (1995, p.27) traz que o ideal é que a “análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa”, porém optou-se em utilizar a análise de conteúdo após o término da coleta de dados e agrupar as perguntas e respostas, por categorias, conforme será apresentado na sequência.

#### 4.4.1 O Processo de comunicação com os subordinados

Nesta categoria foram realizadas três perguntas a fim de compreender como os entrevistados descrevem e avaliam o processo de comunicação com os subordinados e como é realizado o repasse de informações à equipe. De forma geral, os quatro participantes descreveram a comunicação como boa, sendo realizadas em sua maioria de forma informal, direta e verbalmente. O processo foi avaliado positivamente pelos participantes, porém sem ser “totalmente eficaz” (ENTREVISTADO I, 2019), sendo que um dos entrevistados relatou que “a proximidade permite que o processo seja mais informal” (ENTREVISTADO III, 2019). O repasse de informações à equipe é realizado através de e-mails, reuniões, telefonemas, aplicativo de mensagem instantânea e verbalmente, a partir de contato direto com o servidor.

Conforme afirmam Silva et al. (2012) a utilização de e-mails e a realização de reuniões fazem parte da comunicação interna formal. Vale destacar, novamente, a afirmação de Kunsch (2003, apud WEILER, 2010) de que as redes de comunicação formal e informal se



complementam e, que a informal auxilia na rapidez de atendimento das demandas emergenciais, pois não há necessidade de aguardar a vinculação da informação de maneira formal. A utilização de ambas as redes faz com que a comunicação ocorra de maneira mais completa e rápida.

A partir das respostas é possível confirmar o que foi apresentado anteriormente na análise da comunicação dos subordinados com a chefia, de que a comunicação ocorre de maneira adequada e em sua maioria de maneira informal, sem deixar de utilizar a rede formal. Porém, como já discutido anteriormente, no questionário algumas respostas corroboram com a afirmação dos chefes participantes das entrevistas de que o processo de comunicação interno tem maior tendência à informalidade, não sendo, muitas vezes totalmente eficaz.

Neste sentido e conforme Alves (2017), pode-se afirmar que a falta de comunicação eficaz ocasiona falta de agilidade no repasse de informações entre todos os níveis hierárquicos, sendo necessário um planejamento estratégico de comunicação para auxiliar nesta questão.

Dando continuidade a esta categoria, foram realizadas questões visando avaliar o fenômeno do *feedback* e como os líderes entrevistados acreditam que a comunicação entre chefia e subordinados pode ser melhorada. Todos os participantes afirmaram que realizam *feedback* com seus liderados por meio de reuniões departamentais e diálogos individuais. Um dos líderes trouxe que além das reuniões, também utiliza o e-mail para este fim e que o fenômeno em questão é um ponto a ser melhorado no departamento.

Os quatro entrevistados avaliaram o *feedback* como importante e necessário. Os entrevistados I e II (2019) afirmam que a realização do fenômeno auxilia na correção de falhas, na motivação da equipe e constância de ações positivas.

Outra questão solicitava que os participantes informassem como a comunicação entre chefia e subordinados poderia ser melhorada. As respostas de maneira geral, trouxeram que a melhora pode ocorrer a partir de contato presencial, realização de mais *feedback* e, maior clareza e repasse de informações.

As respostas dos quatro líderes corroboram o que já foi confirmado por meio do questionário aplicado nos servidores, que o *feedback* ocorre, porém deve ser realizado com maior frequência. Este fato foi observado também no questionário com os liderados, demonstrando que nem todos os servidores concordam que a frequência do *feedback* seja alta. A respeito deste assunto, é válido destacar que o fenômeno deve ser realizado tanto pelo líder quanto pelo liderado, pois esta troca é fundamental para que haja maior interação da equipe e alcance dos objetivos pretendidos (SOUZA; TADEUCCI, 2007).

#### 4.4.2 O processo de comunicação com a chefia

Buscando avaliar a comunicação dos participantes com suas chefias diretas, foram realizadas três questões solicitando que eles respondessem como descrevem, avaliam e como poderia ser melhorado este processo de comunicação. Vale destacar que a comunicação avaliada nesta categoria é com a Diretoria, tendo em vista que os entrevistados possuem, atualmente, cargo de chefia.

De maneira geral os quatro participantes avaliaram que o processo é bom, mas poderia ser melhorado. O entrevistado IV (2019) relatou que “vários motivos do dia a dia, impedem de ter uma comunicação eficaz”. Na hora de descrever o processo, os participantes II e III relataram que possuem dificuldades, sendo que o contato ocorre através de telefone ou por meio eletrônico (ENTREVISTADO II, 2019), e a chefia está “sempre com muitas tarefas” (ENTREVISTADO III, 2019). Já o entrevistado I relatou que possui liberdade e que recebe *feedback* frequente.

As opiniões a respeito de como o processo em questões poderia ser melhorado trouxeram em sua maioria que a melhora pode ocorrer através de comunicação presencial e reuniões mais organizadas, planejadas, objetivas e práticas. Um dos entrevistados (III) trouxe a necessidade de a chefia possuir mais tempo disponível. Outro, relatou que é necessário “aumentar a formalidade em algumas ocasiões e diminuir o número e tempo das reuniões” (ENTREVISTADO I, 2019).

Muito já foi falado a respeito da importância do equilíbrio na utilização dos mecanismos formal e informal na organização, porém, é importante ressaltar que se deve saber utilizá-las de maneira construtiva visando atingir os objetivos e metas estabelecidas. Ambas possuem desvantagens quando não utilizadas de forma eficaz: os mecanismos formais prejudicam a velocidade de transmissão de informação e execução de atividades, já os informais podem gerar desentendimentos por conta de ruídos e boatos (WEILER, 2010).

#### 4.4.3 O processo de comunicação interdepartamental

Esta categoria contou com três questões que também solicitavam aos participantes que avaliassem, descrevessem e sugerissem melhorias no processo de comunicação em questão. Três dos participantes avaliaram este processo positivamente. Ao descreverem a comunicação interdepartamental, os quatro entrevistados concordam que ele pode ser melhorado. Vale destacar o que foi relatado pelo entrevistado I ao descrever o processo:

Acredito que haja um excesso de reuniões, muitas vezes fora de foco, o que torna o processo confuso e lento. Algumas reuniões poderiam ser substituídas por e-mail. As reuniões deveriam ser com pauta e ata e, com horário de início e término respeitados, assim manteria o foco e poderiam ser cobrados os encaminhamentos na próxima reunião (ENTREVISTADO I, 2019).

Avaliando a maneira de como o processo de comunicação interdepartamental pode ser melhorado, o entrevistado IV trouxe a necessidade de “maior interação entre os setores, mais servidores, discernimento e equilíbrio” (ENTREVISTADO IV, 2019). Já os entrevistados I, II e III citaram a necessidade de reuniões, desde que planejadas e eficientes. Neste sentido é importante destacar que “atualmente, muitas reuniões falham ao atingir os objetivos propostos” (ENTREVISTADO II, 2019). Além disso, existe a necessidade em “aumentar a formalidade da comunicação em alguns casos e trabalhar na gestão de alguns processos da Diretoria” (ENTREVISTADO I, 2019).

Nesta categoria foi possível verificar que há insatisfação dos entrevistados quanto à realização de reuniões sem planejamento. O que demonstra a falta da existência de um melhor planejamento dos processos de comunicação.

#### 4.4.4 Apresentando aos líderes os resultados do questionário realizado com os demais servidores

Esta seção teve como objetivo verificar a opinião e sugestão de melhoria dos chefes entrevistados quanto as queixas mais pertinentes apresentadas no questionário realizado na primeira etapa da pesquisa. Foi possível observar que nestas questões os líderes tiveram mais dificuldade em responder e alguns acabaram não sugerindo melhorias conforme será apresentado a seguir.

Três itens foram apresentados como queixas dos demais servidores, foram eles: 1. Falta de procedimentos mais específicos de comunicação, para o repasse de informações claras e objetivas; 2. Falta de interação entre os outros departamentos e; 3. Reuniões desorganizadas.

Os quatro entrevistados concordaram com o item de número um, sendo que somente dois deles (entrevistados II e III) sugeriram melhorias, foram elas: procedimentos mais específicos, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores e encaminhamento de informações importantes via *broadcast*<sup>1</sup> somente pela diretoria.

---

<sup>1</sup> Meio utilizado pela UTFPR de transmitir, via e-mail, informação a todos os servidores técnicos e docentes, podendo ser encaminhado por qualquer pessoa pertencente ao quadro de funcionários.

Assim como no primeiro item, no segundo também se verificou a concordância de todos os participantes. Em termos de sugestões os entrevistados II e III defendem maior clareza na transmissão das informações pelo contato pessoal, visto que a utilização principalmente de comunicação eletrônica costuma “gerar dúvidas e erros de interpretação” (ENTREVISTADO III, 2019).

A respeito do item três, somente um dos entrevistados discorda que as reuniões sejam desorganizadas, sendo que todos os participantes sugerem que as reuniões precisam ser mais efetivas e objetivas. Os entrevistados II e III relatam que as reuniões necessitam de pauta e tempo definido. Neste sentido, é pertinente destacar o que foi relatado pelo entrevistado II:

É um problema muito comum em nossa diretoria. Falta clareza principalmente antes da realização das reuniões, que muitas vezes são convocadas com pouca antecedência, sem informação objetiva de pauta a tratar, planejamento da duração e objetivos a alcançar (ENTREVISTADO II, 2019).

Em suma, por meio da apresentação das pesquisas iniciais aos entrevistados foi possível confirmar as queixas dos outros servidores, além disso, as queixas de falta de procedimentos, clareza na transmissão de informação e reuniões sem planejamento voltaram a aparecer. Estas queixas são fatores que se melhorados, poderão auxiliar de modo significativo no sucesso da comunicação. A partir da pesquisa realizada através dos questionários e complementada pelas entrevistas, será apresentado a seguir as considerações finais acerca da comunicação organizacional em uma das Diretorias da UTFPR Câmpus Curitiba,

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, a comunicação consiste em um fator importante no processo gerencial. No meio público, não é diferente, visto que a intensidade da coexistência dos mecanismos formais e informais podem ser mais facilmente visualizados. Nesse contexto, a partir do objetivo de analisar o impacto do processo de comunicação entre os departamentos pertencentes a mesma diretoria na UTFPR Câmpus Curitiba na atuação dos servidores, diversos pontos puderam ser considerados.

Assim como aproximado da literatura pertinente, a comunicação na UTFPR acontece por meio das redes formais e informais. Especificamente, foi possível constatar que nas relações diretas entre líder e liderados há predominância na utilização de mecanismos informais, enquanto que entre os departamentos, prevalecem os modos formais de comunicação. De maneira geral, o clima e a comunicação com o líder foram considerados bons, tanto pelos servidores quanto pelas chefias entrevistadas, porém constatou-se que esta comunicação não é completamente eficaz e pode ser melhorada.

Com a realização desta pesquisa, foi possível observar que o fenômeno do *feedback* ocorre, de certa forma, em alguns departamentos. As chefias demonstraram que conhecem a importância da realização do *feedback*, mas que existe a necessidade em aumentar e melhorar a utilização dele. Em geral, este é um fator importante na gestão e, a percepção de sua importância por parte dos envolvidos demonstra um bom encaminhamento do ponto de vista da comunicação estratégica.

Via de regra, a interação interdepartamental é baixa, o que demonstra a existência de possíveis falhas nesta comunicação, o que pode impactar, inclusive na interação mais ampla entre os departamentos. Houve considerável divergência nas respostas a respeito da troca de informações com os outros departamentos, por isso, considera-se importante destacar que o melhor conhecimento das rotinas dos demais departamentos foi elencado como fator contributivo para a melhora da comunicação e dos procedimentos.

Percebeu-se que a comunicação e o engajamento entre os servidores do mesmo departamento são altos, o que leva a conclusão de que as falhas de comunicação na Diretoria em questão da UTFPR Câmpus Curitiba ocorrem, na maioria das vezes, entre os departamentos. Além disso, a existência de reuniões sem planejamento foi citada diversas vezes como fator que deve ser melhorado, pois auxiliaria tanto na comunicação com a chefia quanto na interdepartamental.

A partir da pesquisa realizada constatou-se que as reuniões acontecem, em sua maioria, com a presença de outros departamentos e da Diretoria, no entanto, a falta de planejamento, ou mesmo de uma pauta impactam diretamente na atuação dos servidores. Apesar de parecer algo simples, estes são fatores que merece destaque e atenção por contribuírem com a desmotivação dos servidores com relação ao trabalho, em especial, em que pese aos processos formais de comunicação. Ademais, o número de reuniões realizadas poderia ser reduzido, visto que muitas vezes acabam não sendo efetivas e/ou produtivas e a troca de informações poderia ocorrer de outra forma, como mencionado, através de e-mail.

Desta forma, salienta-se a importância da organização realizar um planejamento estratégico de sua comunicação de modo a melhorar a troca de informações e, conseqüentemente, melhorar o ambiente de trabalho de modo a melhor atingir seus objetivos. Cabe aqui resgatar os apontamentos de Schelles (2008) ao afirmar que para a instituição ter sucesso é necessário que a comunicação esteja ligada ao planejamento estratégico. A realização de reuniões com pautas e tempo preestabelecido fariam parte deste planejamento e auxiliariam na melhora de troca de informações, na harmonia e, até mesmo, na credibilidade da instituição (ALVES, 2017).

Em termos de limitação, é necessário salientar que a realização da pesquisa em apenas uma diretoria, apenas em um câmpus não permite a generalização dos apontamentos aqui realizados. No entanto, os apontamentos ligados à formalidade e à informalidade, bem como aos processos de *feedback* e organizações de reuniões apontam para tendências a serem observadas nas mais diversas áreas da instituição. Por fim, vale destacar que outros estudos envolvendo a comunicação organizacional poderão ser realizados em outras diretorias, departamentos ou mesmo em outros órgãos públicos. Salienta-se, deste modo que novos estudos poderão contribuir para uma visão mais aprofundada e para o desenvolvimento de intervenções necessárias e adaptadas para as respectivas realidades investigadas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. **Comunicação com Líderes e Empregados**. [S.l.], v. 2, p.102-106, 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Mari%CC%81lia-Alves.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2019.
- BARRETO, M. B. B.; PEREIRA, S. L. **A comunicação do líder como fator motivacional**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Fundação Instituto de Administração, Brasília-DF. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0ADAB00059B3>>. Acesso em: 10 set. 2019.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai/jun, 1994.
- \_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo**, v.1, n.2, p.63-67, nov/jan, 2002. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>> Acesso em: 18 jun. 2019.
- CIRANDA. **Mini Dicionário de Língua Portuguesa**. [S.l.], v.1, p.69, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHRISTOVÃO, H. T. **Da comunicação informal a comunicação formal**: identificação da frente de pesquisa através de filtros de qualidade. *Ciência da Informação*, v.8, n.1, p.3-33, 1979. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/373/1/TARDINCI1979.pdf>> Acesso em: 17 jun. 2019.
- DINIZ, A. Q.; SANTANA, D. T. de.; RODRIGUES, M. C. Comunicação organizacional. In: CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE, 2., 2012, São Paulo. **Anais de trabalhos premiados**. Disponível em: <<https://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20Comunicacao%20organizacaoal.pdf>> Acesso em: 17 jun. 2019.
- FEITOSA, Á. M. de V.; SANTOS, D. M. L. dos; ALMEIDA, Y. T. M. de. O Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Revista Eletrônica Curso de Administração**, v.1, n.1, p.1-14, jan/jun, 2016. Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>> Acesso em: 18 jun. 2019.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.
- HEDLER, H. C. et al. Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**. Curitiba, v.16, n.40, p.165-181, mai/ago, 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 167-190, 2006.

LAGE, G. P. et al. O desenvolvimento da comunicação no setor público. **VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração.** [S.l.], 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10379.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2019.

LIMA, L. R. **O papel da liderança na comunicação organizacional.** 2010. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Goiânia-GO.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Rev. Conexão – Comunicação e Cultura**, vol. 9, n. 17, p. 145-159, 2010. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>> Acesso em: 03 set. 2019.

MARICATO, A. et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Paulo: Difusão, 2006.

MARTINS, M. E. G. Desvio padrão amostral. **Revista de ciência elementar**, vol. 1, n. 1, p.53, 2013. Disponível em: <<https://rce.casadasciencias.org/rceapp/pdg/1/1/>> Acesso em: 03 ago. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** Rev. e ampl. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Thomson, 2004.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, vol. 1, n. 3, 2º sem./1996.

OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. P. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** Rio de Janeiro: Senac, 2012.

PERLES, J. B. **Comunicação: conceitos, fundamento e história.** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

PRONSHOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. Bauru, XVII SIMPEP, nov. In: **Anais...**, 2012.

SILVA, J. S. et al. A relação entre comunicação organizacional interna e motivação: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Rev. Expectativa**, vol. XI, n. 11, p. 123-143, 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>> Acesso em: 17 jun. 2019.



SOUZA, R. A. R. de; TADEUCCI, M. de S. R. **A Importância do feedback pela percepção de líderes e liderados.** [S.l.], 20017. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2019.

WEILER, A. **Comunicação interna e gestão de pessoas:** facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. 2010. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS.

## APÊNDICE

### 1. INSTRUMENTO APLICADO NA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

- 1 - Como você descreve o processo de comunicação com subordinados?
- 2 - Como você avalia este processo?
- 3 - Em termos mais específicos, como você repassa as informações necessárias à sua equipe para exercer as atividades do setor?
- 4 - Como você avalia a importância do feedback aos subordinados?
- 5 - Você costuma realizar feedback com seus subordinados? De que maneira?
- 6 - Como você acredita que a comunicação entre a chefia e seus subordinados pode ser melhorada?
- 7 - Como você descreve o processo de comunicação com seus superiores?
- 8 - Como você avalia este processo?
- 9 - Como você acha que este processo poderia ser melhorado?
- 10 - Como você descreve o processo de comunicação com os departamentos dessa diretoria?
- 11 - Como você avalia este processo?
- 12 - Como você acha que este processo poderia ser melhorado?
- 13 – Anteriormente foi realizada pesquisa com servidores (não ocupantes de cargos de chefia), que trouxeram as seguintes queixas. Qual sua opinião sobre cada uma e como cada queixa poderia ser melhorada?
  - a) Falta de interação entre os outros departamentos;
  - b) Falta de procedimentos mais específicos de comunicação, para repasse de informações claras e objetivas;