



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MAURÍCIO LIMA E SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um
diagnóstico da UFES campus São Mateus**

**VITÓRIA-ES
2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MAURÍCIO LIMA E SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um
diagnóstico da UFES campus São Mateus.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora Prof.^a Dr.^a Rose Mara Vidal de Souza

**VITÓRIA-ES
2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA




MAURÍCIO LIMA E SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da
UFES campus São Mateus**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.


Aprovado em 02 de março de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 Rose Mara Vidal de Souza
Data: 03/03/2023 08:36:54-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>


Prof^a. Dr^a. Rose Mara Vidal de Souza

Orientadora – PPgGP/Ufes

Documento assinado digitalmente
 Luiz Henrique Lima Faria
Data: 02/03/2023 14:34:39-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Luiz Henrique Lima Faria

Membro Interno – PPgGP/UFES

Documento assinado digitalmente
 MARLUCE EVANGELISTA CARVALHO ZACAR
Data: 03/03/2023 11:02:36-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof^a. Dr^a. Marluce Evangelista Carvalho
Zacariotti

Membro Externo – PPPGE/UFT

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

L732c Lima e Souza, Maurício, 1980-
Comunicação Interna na Gestão Pública de uma Instituição Federal de Ensino Superior: Um diagnóstico da UFES campus São Mateus. / Maurício Lima e Souza. - 2023.
183 f. : il.

Orientadora: Rose Mara Vidal de Souza.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Comunicação interna. 2. Diagnóstico. 3. Gestão pública. 4. Ensino superior. I. Vidal de Souza, Rose Mara. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título

CDU:

35

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos amigos e familiares que me incentivaram a concluir essa jornada.

Aos professores pelos aprendizados e ensinamentos, em especial aos professores Dr. Rogério Zanon da Silveira e Dr. Luiz Henrique Lima Faria que muito contribuíram na minha dissertação.

Aos amigos de trabalho, em especial ao Diego Jordem Pereira que também participou do mestrado e sempre me auxiliou no desenvolvimento das atividades.

Aos colegas do mestrado, em especial ao companheiro de orientação Rodrigo Calumby Hermont.

Agradeço especialmente à professora Dr^a. Rose Mara Vidal de Souza, minha orientadora, que sempre me colocou no caminho certo, quando me encontrava diante de alguma encruzilhada durante o desenvolvimento do trabalho.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

“um passo a frente e você não está mais no mesmo lugar”.

(Chico Science)

RESUMO

Entendendo a comunicação como um processo vital para qualquer instituição garantir e promover a interação com seus diversos públicos, este estudo, tem o intuito de realizar um diagnóstico da comunicação interna na UFES *campus* São Mateus. O campo de estudo dessa pesquisa está delimitado à comunidade acadêmica da Universidade Federal do Espírito Santo no Campus de São Mateus. A interação entre as pessoas e as instituições é fundamental para proporcionar um bom relacionamento interno e evitar possíveis conflitos, e para isso acontecer, uma comunicação interna eficaz é imprescindível. Dentro desse contexto, é possível levantar a seguinte questão: Como está a comunicação interna no âmbito da UFES *campus* São Mateus? Nesse estudo, em relação aos fins, podemos classificar a pesquisa como descritiva e exploratória. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas diferentes tipologias de pesquisa na elaboração do estudo: bibliográfica, documental e pesquisa ação. O estudo proposto foi estruturado dentro de uma metodologia com abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa será utilizada como sustentação para o desenvolvimento teórico e conceitual, com aplicação no tratamento das informações coletadas nas análises bibliográficas, documentais e com a pesquisa ação. E a abordagem quantitativa será empregada para dimensionar os resultados do questionário que será aplicado na pesquisa. Após a análise dos resultados obtidos com o estudo realizado, constatamos que a comunicação interna na instituição apesar de apresentar aspectos positivos, necessita de algumas ações para aperfeiçoar o processo de comunicação interna. Essas ações serão propostas em um plano de ação de comunicação interna que será apresentado como produto técnico resultante desse estudo.

Palavras-chaves: Comunicação interna, Diagnóstico, Gestão pública, Ensino superior

ABSTRACT

Understanding communication as a vital process for any institution to ensure and promote interaction with its various audiences, this study aims to carry out a diagnosis of internal communication at UFES - São Mateus campus. The interaction between people and institutions is essential to provide a good internal relationship and avoid possible conflicts, and for this to happen, effective internal communication is essential. Within this context, it is possible to raise the following question: How is the internal communication within the UFES - São Mateus campus? In this study, in relation to the purposes, we can classify the research as descriptive and exploratory. In order to achieve the proposed objectives, different types of research were used in the preparation of the study: bibliographical, documental and action research. The proposed study was structured within a methodology with a qualitative and quantitative approach. The qualitative approach will be used as support for the theoretical and conceptual development, with application in the treatment of the information collected in the bibliographical and documental analyzes and with the action research. And the quantitative approach will be used to measure the results of the questionnaire that will be applied in the research. After analyzing the results obtained from the study carried out, we found that internal communication in the institution, despite having positive aspects, requires some actions to improve the internal communication process. These actions will be proposed in an internal communication action plan that will be introduced as a technical product resulting from this study.

Keywords: Internal communication, Diagnosis, Public management, Higher education

LISTA DE SIGLAS

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

CEUNES – Centro Universitário Norte do Espírito Santo

CONFERP - Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

CONRERP – Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas

GTCl – Grupo de Trabalho de Comunicação Interna

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEC – Ministério da Educação

ONGs – Organizações não Governamentais

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SERI – Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade

SUPEC – Superintendência de Comunicação

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Servidores Administrativos - Gênero.....	63
Gráfico 2 - Chefes de Setores – Gênero.....	64
Gráfico 3 - Servidores Administrativos – Idade.....	64
Gráfico 4 - Chefes de Setores – Idade.....	65
Gráfico 5 - Servidores Administrativos – Formação Acadêmica.....	66
Gráfico 6 - Chefes de Setores – Formação Acadêmica.....	66
Gráfico 7 - Servidores Administrativos – A quanto tempo está trabalhando nesse setor ?.....	67
Gráfico 8 - Chefes de Setores – A quanto tempo exerce o cargo de chefia ?.....	68
Gráfico 9 - Servidores Administrativos - Você se sente motivado para realizar suas tarefas de trabalho.....	69
Gráfico 10 - Chefes de Setores - Você se sente motivado para realizar suas tarefas de trabalho?.....	69
Gráfico 11 - Servidores Administrativos - Você se sente envolvido com eventos e projetos desenvolvidos pela instituição?.....	70
Gráfico 12 - Chefes de Setores - Você se sente envolvido com eventos e projetos desenvolvidos pela instituição?.....	70
Gráfico 13 - Servidores Administrativos - Você considera que os colaboradores do seu setor estão envolvidos com a instituição e suas metas?.....	71
Gráfico 14 - Chefes de Setores - Você considera que os colaboradores do seu setor estão envolvidos com a instituição e suas metas?.....	72
Gráfico 15 - Servidores Administrativos - Você acredita que o ambiente de trabalho interfere diretamente no processo de comunicação?.....	73
Gráfico 16 - Chefes de Setores - Você acredita que o ambiente de trabalho interfere diretamente no processo de comunicação?.....	73
Gráfico 17 - Servidores Administrativos - A instituição possui um ambiente de trabalho adequado para que todos desempenhem a suas tarefas?.....	74
Gráfico 18 - Chefes de Setores - A instituição possui um ambiente de trabalho adequado para que todos desempenhem a suas tarefas?.....	74
Gráfico 19 - Servidores Administrativos - Você considera que todas as informações necessárias para a execução dos seus trabalhos são fornecidas pela instituição?.....	75

Gráfico 20 - Chefes de Setores - Você considera que todas as informações necessárias para a execução dos seus trabalhos são fornecidas pela instituição? ..	76
Gráfico 21 - Servidores Administrativos - Você considera que todas as informações referentes à situação organizacional da instituição são informadas aos servidores?	77
Gráfico 22 - Servidores Administrativos - Você considera que todas as informações referentes a projetos futuros da instituição são transmitidos aos seus colaboradores?	77
Gráfico 23 - Servidores Administrativos - Você considera que todas as informações referentes a projetos futuros da instituição são transmitidos aos seus colaboradores?	78
Gráfico 24 - Chefes de Setores - Você considera que todas as informações referentes a projetos futuros da instituição são transmitidos aos seus colaboradores?	79
Gráfico 25 - Servidores Administrativos - Você considera que todas as normas a serem seguidas para a realização do trabalho são transmitidas pela instituição aos seus colaboradores?	80
Gráfico 26 - Chefes de Setores - Você considera que todas as normas a serem seguidas para a realização do trabalho são transmitidas pela instituição aos seus colaboradores?.....	80
Gráfico 27 - Servidores Administrativos - Você se considera uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia da instituição?	81
Gráfico 28 - Chefes de Setores - Você se considera uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia da instituição?	82
Gráfico 29 - Servidores Administrativos - Através de colegas de trabalho?	83
Gráfico 30 - Chefes de Setores - Através de colegas de trabalho?.....	83
Gráfico 31 - Servidores Administrativos - Chefia imediata?	84
Gráfico 32 - Chefes de Setores - Chefia imediata?	85
Gráfico 33 - Servidores Administrativos - Página eletrônica da organização (Site)?..	85
Gráfico 34 - Chefes de Setores - Página eletrônica da organização (Site)?	86
Gráfico 35 - Servidores Administrativos - Redes sociais?	87
Gráfico 36 - Chefes de Setores - Redes sociais?.....	87

Gráfico 37 - Servidores Administrativos - E-mails, Iepisma e portal administrativo? .	88
Gráfico 38 - Chefes de Setores - E-mails, Iepisma e portal administrativo?.....	88
Gráfico 39 - Servidores Administrativos - Como você classifica a eficiência da comunicação interna atual?.....	89
Gráfico 40 - Chefes de Setores - Como você classifica a eficiência da comunicação interna atual?.....	90
Gráfico 41 - Servidores Administrativos - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em transmitir uma informação para os demais setores da instituição?	91
Gráfico 42 - Chefes de Setores - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em transmitir uma informação para os demais setores da instituição?	91
Gráfico 43 - Servidores Administrativos - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em receber uma informação de outros setores da instituição?	92
Gráfico 44 - Chefes de Setores - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em receber uma informação de outros setores da instituição?	93
Gráfico 45 - Servidores Administrativos - Como você classifica os meios de comunicação interna disponíveis na instituição?.....	94
Gráfico 46 - Chefes de Setores - Como você classifica os meios de comunicação interna disponíveis na instituição?.....	94
Gráfico 47 - Servidores Administrativos – Como você avalia a linguagem utilizada no processo de comunicação interna da instituição?	95
Gráfico 48 - Chefes de Setores - Como você avalia a linguagem utilizada no processo de comunicação interna da instituição?	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Servidores Administrativos - Qual a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus?.....	97
Quadro 2 - Chefes de Setores - Qual a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus?	100
Quadro 3 - Servidores Administrativos - Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo seu setor em relação à comunicação interna?.....	102
Quadro 4 - Chefes de Setores - Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo seu setor em relação à comunicação interna?	105
Quadro 5 - Servidores Administrativos - Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação interna na instituição?.....	109
Quadro 6 - Servidores Administrativos - Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação interna na instituição?.....	114

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	16
1.1	TEMPORALIDADES.....	16
1.2	O TEMA.....	17
1.3	O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	19
1.4	OBJETIVOS.....	21
1.5	PRODUTO TÉCNICO: PLANO DE AÇÃO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA NA UFES CAMPUS SÃO MATEUS.....	21
1.6	DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	23
1.6.1	DELIMITAÇÃO.....	23
1.6.2	JUSTIFICATIVA.....	23
2	APORTE TEÓRICO.....	25
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	25
2.2	COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	27
2.3	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	28
2.4	COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	30
2.5	COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	31
2.6	COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES.....	33
2.7	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	35
2.8	TRABALHOS CORRELATOS.....	39
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	42
3.1	CEUNES.....	42
3.2	COMUNICAÇÃO NO CEUNES.....	44
3.3	UFES.....	49
3.4	SUPEC.....	52
3.5	CLASSIFICAÇÃO.....	53
3.5.1	Abordagem.....	54

3.5.2 Tipologia de pesquisa	54
3.5.3 Diagnóstico	58
3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.7 POPULAÇÃO ALVO.....	60
3.8 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	61
4 ANÁLISE DE DADOS	63
4.1 ASPECTOS POSITIVOS.....	115
4.2 ASPECTOS NEGATIVOS.....	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
6 REFERÊNCIAS	122
ANEXO A	127
APÊNDICES	
APÊNDICE A.....	128
APÊNDICE B.....	167
APÊNDICE C.....	180

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

Formado em 2002, no Centro Universitário de Belo Horizonte, no curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Iniciei minha ligação com a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em novembro de 2012 quando fui aprovado em concurso público para o cargo de Relações Públicas no Centro Universitário Norte do Espírito Santo, Campus da UFES, na cidade de São Mateus no norte do estado do Espírito Santo.

Particpei da Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade (SERI) que foi criada em janeiro de 2014 com o intuito de servir como um canal institucional do CEUNES com órgãos públicos, empresas, sociedade civil organizada e comunidade.

Considerando que a aprovação no concurso para UFES foi minha primeira experiência em uma organização pública, senti a necessidade de aprofundar os conhecimentos na área de Gestão Pública. Assim, iniciei em 2014 e finalizei em abril de 2015, o curso de pós - graduação, em nível de especialização em Gestão Pública, promovido pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

A Resolução N°22/2019 do Conselho Universitário, que “dispõe sobre a estrutura organizacional e o quadro demonstrativo dos cargos de Direção, Funções Gratificadas e Funções de Coordenação de Cursos da UFES”, ocasionou, no âmbito do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, na extinção da Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade (SERI). Dentre as funções exercidas por esta secretaria estava o processo de comunicação do Centro.

Com o fim da secretaria, as demandas chegavam diretamente à Direção do Centro ou à Secretaria Geral do (CEUNES), dificultando assim a organização das atividades, funções e responsabilidades no gerenciamento da execução das tarefas. Com base nessa experiência e com a realização de reuniões com a comunidade

acadêmica do (CEUNES), surgiu a ideia da criação de uma comissão para avaliação e proposição de sugestões que tratassem do tema “comunicação”.

A proposta de criação de uma assessoria de comunicação foi apresentada à Direção do CEUNES e avaliou, em reuniões com sua equipe de apoio, a possibilidade de criação de uma assessoria. Após as reuniões e com a dificuldade de lotação dos servidores que pertenciam à antiga SERI, o caminho indicado foi o da criação de um Núcleo de Comunicação vinculado à Direção do Centro.

Através da Portaria Nº 334, de 17 de junho 2020, o Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo criou, na estrutura organizacional do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, o Núcleo de Comunicação do CEUNES, onde atualmente estou lotado.

1.2 O TEMA

A comunicação é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento institucional, podendo contribuir para o cumprimento de sua missão, criando uma identidade da instituição pautada em sua visão, princípios e valores; intermediando o relacionamento de uma organização com seu público interno de modo a assegurar que todos tenham percepções similares sobre a visão, princípios e valores, sendo assim, fundamental para estabelecer reputação e imagem consistentes e homogêneas.

A comunicação organizacional é o processo que analisa o fenômeno comunicacional incluso nas organizações. De acordo com KUNSCH (2003) a comunicação organizacional é uma análise do sistema, do funcionamento e dos processos de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Ela engloba todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior abrangência e se aplica a qualquer tipo de organização podendo ser pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs entre outras.

No contexto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional está acoplada aos fatores corporativos, sendo encarregada direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa de uma organização. FONSECA (1999) sintetiza a comunicação institucional como um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, políticas, práticas e os objetivos das organizações. Esse entendimento ratifica que fazer comunicação institucional implica em entender a organização e compartilhar seus atributos.

Outro espectro da comunicação organizacional e foco do nosso estudo, a comunicação interna é utilizada nas organizações para estipular canais e ferramentas que possibilitem o relacionamento entre seu público interno com o intuito de incentivar, estimular, promover e propagar os ideais da organização. Por meio da comunicação interna é possível fortalecer a cultura organizacional, estimulando o bom comportamento de seus colaboradores e enfatizando o impacto que cada colaborador pode ter na organização.

Entender os anseios da comunidade acadêmica em relação à comunicação é importante para o desenvolvimento e a propagação dos valores e da cultura organizacional, contribuindo para o engajamento dos colaboradores em torno do atingimento dos objetivos organizacionais.

Uma comunicação interna eficiente é necessária para que as instituições deem ouvidos aos seus colaboradores fazendo com que esses, sintam-se parte da instituição e do processo de comunicação existente nela. Proporcionando assim, um relacionamento harmonioso entre os trabalhadores e a disseminação de informações entre setores de forma adequada. O processo de trocas de informações e ideias torna o ambiente de trabalho mais agradável e evita o surgimento de ruídos, transmitindo credibilidade ao processo de comunicação. Na visão de (KUNSCH, 2003), a comunicação interna no setor público auxilia a fazer, inclusive, a interação entre serviço público e sociedade.

A comunicação interna tem assumido cada vez mais um papel estratégico para as instituições públicas, se tornando uma importante ferramenta no alinhamento da

equipe e proporcionando uma agilidade nos processos administrativos melhorando o ambiente de trabalho e o engajamento de seus colaboradores. Além de apenas divulgar novidades, a comunicação está adquirindo cada vez mais um caráter estratégico nas organizações. A área de Comunicação Interna especialmente, se tornou a principal responsável, pelo alinhamento estratégico e cultural, entre a organização e o trabalhador.

Dessa maneira, as instituições públicas necessitam cada vez mais ouvir seus colaboradores quanto aos pontos de melhorias e estabelecer ferramentas que permitam a colaboração e um relacionamento transparente com todos os níveis hierárquicos.

Segundo (KUNSCH, 2013), uma comunicação interna de qualidade depende da disposição da Direção em abrir as informações, considerando a verdade como princípio; pela competência e rapidez; respeitando as diferenças individuais; implantando uma gestão participativa capaz de oferecer oportunidades para mudanças culturais que se mostrarem necessárias; com aplicação de novas tecnologias; gerenciamento de pessoal técnico especializado; realizando efetivamente a comunicação de ir e vir em uma simetria entre chefia e subordinados.

Através da comunicação interna somos capazes de tornar influentes, informados e integrados a todos os colaboradores, permitindo a esses o conhecimento das transfigurações ocorridas no ambiente de trabalho. Tornando assim os colaboradores presença imprescindível ao bom andamento da organização.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A comunicação interna é vista atualmente como uma importante ferramenta organizacional, sendo considerado, um fator estratégico e determinante para o êxito de uma organização, uma vez que contribui diretamente no estabelecimento de um ambiente de trabalho harmônico, estimulando o desenvolvimento de relações interpessoais mais saudáveis. Segundo (KUNSCH, 2003), a comunicação interna é

um setor planejado, com objetivos bem definidos, aspirando diálogo entre os colaboradores e a organização.

No hodierno as organizações enfrentam progressivamente profundas transformações nas suas rotinas organizacionais. Corroborando com o contexto citado, (ARGENTI, 2006, p.169) afirma que “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o poder de motivar a mudança organizacional”. A comunicação interna nem sempre teve seu valor reconhecido nas organizações ou foi entendida como uma ferramenta essencial para transformar os relacionamentos entre seus colaboradores e a própria instituição, porém é cada vez maior a sua valorização como uma estratégia básica para os que desejam a efetividade em uma organização.

No âmbito da UFES campus São Mateus, uma vez criado, o Núcleo de Comunicação precisa ser estruturado para melhor atender a comunidade acadêmica. Entendendo a comunicação interna como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma instituição e procurando humanizar as relações de trabalho e envolver todos nesse processo, esse estudo procura oferecer a todos a oportunidade de se posicionar e expressar as expectativas em relação ao processo de comunicação que será gerido pelo Núcleo de Comunicação.

Intermediar o relacionamento de uma organização com todos seus públicos de modo a garantir que todos tenham percepções semelhantes sobre a visão, princípios e valores, é fundamental para construir reputação e imagem consistentes e homogêneas. Este será o grande desafio para o Núcleo de Comunicação, e a comunicação interna pode ser uma grande ferramenta para nos auxiliar durante o processo de realizar uma comunicação eficaz, dando oportunidade a todos de se expressarem e fazendo com que todos se sintam parte da organização.

Tomando como referência o objeto de estudo dessa pesquisa, realizar um diagnóstico da situação da comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, é possível levantar a seguinte questão: Como está a comunicação interna no âmbito da UFES *campus* São Mateus?

1.4 OBJETIVOS

Diante desse contexto, o objetivo geral do estudo é realizar um diagnóstico da comunicação interna na UFES *campus* São Mateus.

Para apoiar esse objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Traçar um perfil dos colaboradores;
- Identificar o envolvimento dos colaboradores;
- Analisar as ferramentas de comunicação interna adotada pela (UFES) Campus São Mateus e a forma como os colaboradores conseguem as informações necessárias;
- Avaliar o processo de comunicação interna e identificar as possíveis dificuldades e barreiras na gestão da comunicação interna;
- Identificar as expectativas da comunidade acadêmica em relação ao processo de comunicação interna da UFES *campus* São Mateus.

1.5 PRODUTO TÉCNICO: PLANO DE AÇÃO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA NA UFES CAMPUS SÃO MATEUS

Um plano de ação para a comunicação interna possibilitará ampliar a compreensão acadêmica sobre a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão no setor público de ensino superior, além de auxiliar no desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamento com o público, sendo capaz de criar e manter relacionamentos e valorizar a instituição diante da sociedade.

Considerando a utilização da comunicação interna como estratégia indispensável de comunicação no processo de gestão da instituição diante de seus colaboradores, este trabalho pretende contribuir com a gestão da UFES *campus* São Mateus no

desenvolvimento da comunicação interna, com o intuito de dar ouvidos aos anseios da comunidade acadêmica no processo de comunicação.

Para tal, é necessária a elaboração de um plano de ação de comunicação interna que visa fazer um levantamento do processo de comunicação interna, analisando as demandas do público interno da instituição, aproximando a organização da comunidade e facilitando a abertura de um canal de atuação de cidadania, no qual a comunidade se sinta confiante em opinar e obter retorno, vendo os resultados de suas contribuições diretas, através da interação e contribuição dos próprios colaboradores.

O diagnóstico de comunicação interna, realizado por esse estudo, é uma importante etapa, capaz de gerar insumos e subsídios, que serão utilizados como base para realizar um plano de ação voltado para o processo de comunicação interna em uma instituição. Esse diagnóstico será capaz de estabelecer uma fotografia momentânea da instituição, identificando como os colaboradores da instituição a veem e analisando qual é a percepção deles em relação à comunicação interna, ajudando assim, a gerar dados para serem analisados e utilizados como subsídio para elaboração de um plano de ação para comunicação interna.

Um plano de ação consiste em elaborar estratégias onde se organiza os seus objetivos de uma forma clara e sucinta, com as etapas necessárias estabelecidas para sua concretização. De acordo com (KUNSCH, 2003, p.372) “os planos de ação são aqueles que devem conter os pressupostos básicos para a tomada de decisões”.

Com o auxílio do diagnóstico realizado teremos as ferramentas necessárias para elaborar e propor um plano de ação capaz de atender a organização, analisando as necessidades específicas e definindo as melhores ações a serem tomadas para alcançar uma comunicação interna eficiente, onde todos possam se sentir parte do processo de comunicação.

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

1.6.1 Delimitação

O campo de estudo desta pesquisa está delimitado à comunidade acadêmica da UFES *campus* São Mateus, comunidade essa formada por Docentes, Discentes, Técnicos administrativos e trabalhadores terceirizados.

Atualmente o Centro Universitário Norte do Espírito Santo conta com a colaboração de 201 professores, 115 técnicos administrativos em educação, 3410 matrículas ativas de estudantes nos cursos de graduação e 165 estudantes matriculados nos cursos de pós-graduação. São 16 cursos de graduação, com uma oferta média de 830 vagas por ano.

A autonomia da UFES *campus* São Mateus possibilita que o Centro Universitário direcione estratégias às demandas específicas de seu público interno. Este, por sua vez, é caracterizado por sua diversidade e a instituição deve estar preparada para atender às necessidades acadêmicas e administrativas dos mesmos de forma transparente e eficiente; grupos heterogêneos tendem a demandar uma pluralidade de qualidades e conhecimentos na prestação de serviços de atendimento ao público e também possuem poder de influência sobre as formas de relacionamentos.

1.6.2 Justificativa

A importância da comunicação para uma organização é cada vez maior na gestão pública e engloba dispositivos que constituem as dinâmicas de construção social de uma organização, sendo assim responsável pelo processo de interlocução e relacionamento entre uma organização e seus diversos públicos. Entender os anseios da comunidade acadêmica em relação à comunicação será importante para o desenvolvimento e a propagação dos valores e da cultura organizacional, contribuindo para o engajamento dos colaboradores em torno do atingimento dos objetivos organizacionais.

As organizações atualmente estão sofrendo constantes mudanças estabelecidas pelo ambiente que estão inseridas e sofrendo os efeitos da era da globalização e do

avanço de novas tecnologias. Essa transformação acelerada imposta pela globalização e pelo uso das novas tecnologias faz com que a gestão dos processos e pessoas passe por mudanças, transformando assim o processo de comunicação em uma ferramenta estratégica para alcançar os resultados desejados pela organização.

A comunicação é um processo muito importante dentro de uma organização para ser considerado uma exclusividade de algumas pessoas ou setores específicos. Segundo (BACKER, 2017) a comunicação deve ser delegada a todas as pessoas que integram uma empresa, pois desta forma todos os envolvidos, independentemente do cargo ou função, estarão alinhados, trazendo resultados positivos na esfera comunicativa.

A interação entre as pessoas e as organizações é fundamental para proporcionar um bom relacionamento interno e para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. É importante a conciliação de interesses das pessoas com os da organização, para que ambos sejam sucedidos. Para isso acontecer, uma comunicação interna eficaz é imprescindível.

Na educação a informação tem como base a comunicação, sendo um dos aspectos mais importante na construção do conhecimento, daí sua importância e motivo pelo qual são relevantes os estudos nessa área. A comunicação e a educação são processos complexos e inseparáveis. Podemos perceber que, na área educacional o processo de comunicação é essencial para a efetivação do aprendizado, se tornando assim de suma importância a realização de estudos voltados para a área.

Com o estudo proposto a instituição terá capacidade de fortalecer a sua identidade e consolidar sua imagem, se conhecendo melhor e usando de forma positiva a comunicação, criando assim uma cultura de comunicação essencial para que a instituição alcance seus objetivos.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é essencial no âmbito de qualquer instituição. Através dela é possível estabelecer um diálogo entre os envolvidos para o alinhamento dos objetivos a serem alcançados, estimulando a interação e o engajamento dos colaboradores, criando assim um sentimento de pertencimento com o local onde trabalha. A comunicação organizacional é constituída por todas as formas de comunicação dentro de uma organização, podendo ser uma ação, atividade, ou estratégia tomada pela instituição ou empresa junto aos seus públicos de interesse com o intuito de reforçar a sua imagem.

Uma das principais pesquisadoras em comunicação do Brasil e da América Latina, Margarida Kunsh, caracteriza a comunicação organizacional, como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, analisando o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSH, 2016). Podendo assim ser entendida como a forma de interação entre a organização e os seus diversos públicos.

O termo comunicação organizacional engloba todos os processos de comunicação em uma organização, configurando as mais diversas modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Sendo assim, a comunicação organizacional é fundamentada por determinados tipos de comunicação que envolve uma organização, os quais são: comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação-mercadológica e a comunicação interna.

A comunicação administrativa está ligada diretamente aos processos comunicativos referentes às funções administrativas da organização. Para (KUNSH, 2016) a comunicação administrativa é aquela que se efetua dentro da instituição, no âmbito das funções administrativas, permitindo viabilizar o sistema organizacional, através de uma confluência de fluxos e redes. Essa forma de comunicação atua na troca de informação dentro de uma organização visando uma melhor eficiência e atendimento ao público.

Como é enfatizado por (KUNSH, 2016) a comunicação administrativa não se confunde com a comunicação interna e nem é substituída por ela. De uma forma que esse tipo de comunicação se relaciona com os fluxos, níveis e as redes de comunicação, permitindo um melhor funcionamento do sistema organizacional. A comunicação interna procura viabilizar a interação entre os colaboradores e a organização, enquanto a comunicação administrativa apresenta características impositivas e disciplinares, com a intenção de orientar, atualizar e ordenar os trabalhos dentro de um padrão organizacional.

Outro tipo de comunicação citado por Margarida Kunsh é a comunicação mercadológica. Segundo (KUNSH, 2016) esse tipo de comunicação é responsável pela produção comunicativa voltada para os objetivos mercadológicos, visando a divulgação dos produtos ou serviços de uma empresa ou instituição, onde a área de marketing deve estabelecer os parâmetros e fornecer os elementos para a criação e organização da comunicação organizacional.

De acordo com (KUNSH, 2016) a comunicação mercadológica não deve ser confundida com a comunicação institucional, o foco da comunicação mercadológica é voltado para a divulgação dos produtos ou serviços de uma empresa ou instituição, enquanto a comunicação institucional está voltada para divulgação dos valores e cultura organizacional de uma organização.

Os outros dois tipos de comunicação citados por Margarida Kunsh são a comunicação interna e a comunicação institucional, esses dois tipos serão analisados de uma forma mais aprofundada no decorrer deste estudo.

Com os avanços tecnológicos atuais a comunicação organizacional está sendo cada vez mais percebida de forma abrangente e complexa, sendo apontada por (KUNSH, 2016) como um fenômeno comunicativo em contínua interação entre a organização e seus variados interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso.

Segundo (KUNSH, 2016) as organizações estão sendo constantemente afetadas com as mudanças nas formas de interações atuais, onde a área da comunicação está assumindo novos aspectos de atuação, deixando assim, de ter apenas funções táticas e assumindo aspectos estratégicos dentro de uma organização. Incorporado nessa nova realidade, surge a exigência de uma visão crítica do mundo com a necessidade da adoção de políticas de uma comunicação organizacional integrada, unificando, o trabalho de um profissional de Relações Públicas com a comunicação interna e a comunicação institucional.

2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O processo de planejar e executar ações de comunicação em diferentes canais com o intuito de consolidar sua marca e identidade pode ser compreendido como comunicação integrada. De acordo com (KUNSH, 2016) podemos compreender comunicação integrada como uma filosofia que encaminha a convergência das diversas áreas da comunicação, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupondo a junção da comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação interna formando o composto da comunicação organizacional.

A concordância de todas as atividades comunicacionais de uma organização deve construir uma unidade harmoniosa, fundamentada em uma política global, claramente estipulada com base nos objetivos traçados, permitindo assim, ações estratégicas e táticas de comunicação visando um processo de comunicação eficiente como um todo. Segundo (KUNSH, 2016) nesse sentido a comunicação passa a exercer uma função estratégica agregando valor às organizações.

A comunicação integrada tem o poder de interligar as estratégias e os discursos fortalecendo a marca e consolidando sua identidade institucional com seus públicos alvos garantindo um bom posicionamento no mercado e na sociedade em geral. Segundo (GALÃO, CRESCITELLI, BACCARO, 2011) as estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas são direcionadas pelas escolhas do mercado alvo e do posicionamento desejado. Para isso o processo de comunicação deve ser planejado e integrado a fim de obter êxito.

Um dos principais desafios da comunicação integrada nos dias atuais é exatamente unir todas as estratégias de comunicação com consistência, coerência, continuidade e complementaridade. Uma pessoa não deve ser atendida de uma forma nas redes sociais e ter um atendimento completamente diferente quando acionar a organização por telefone. Para (KUNSH, 2016) a organização deve sempre manter sua identidade preservada independente do canal de comunicação utilizado pela pessoa que procura uma informação.

Através da comunicação integrada é possível fortalecer a identidade de uma organização consolidando assim sua marca. Assim como as pessoas, as marcas possuem identidades próprias, se uma pessoa muda seu comportamento a cada instante, provavelmente suas relações pessoais não serão agradáveis. Segundo (KUNSH, 2016) isto também funciona para as organizações, onde as marcas que planejam e investem na comunicação integrada conseguem aproximar e manter seus usuários pelos seus valores e cuidado no tratamento de seu público.

2.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Dentro do contexto da comunicação organizacional integrada, (KUNSH, 2016) aponta a comunicação institucional como a responsável direta, através da gestão estratégica de relações públicas, pela edificação e formatação de uma imagem e identidade institucional forte e positiva. Por meio das Relações Públicas a comunicação institucional evidencia os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização contribuindo para o desenvolvimento institucional.

A comunicação institucional tem como objetivo principal estabelecer relações duradouras com seus públicos. Ela é estabelecida por (CAVALCANTE, 2008) como aquela responsável por estreitar os laços com todos aqueles capazes de influenciar uma organização, pública ou privada, direta ou indiretamente, tornando esses laços duradouros, através de análises frequentes de informações obtidas de fontes admissíveis e confiáveis.

Na comunicação institucional é necessário um conhecimento profundo da instituição com o intuito de identificar as suas características e propriedades para intermediar o relacionamento com os seus públicos. De acordo com (KUNSH, 2016) essa percepção assegura que fazer comunicação institucional implica em conhecer a organização e compartilhar seus atributos, e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Sendo assim, necessário, se valer de estratégias e políticas de comunicação bem definidas pela área de Relações Públicas, numa perspectiva de comunicação integrada.

O Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas – CONRERP 3ª Região, que regula a profissão de Relações Públicas nos estados do Espírito Santo e Minas Gerais e está ligado ao Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP que atua na orientação e fiscalização do profissional de Relações Públicas afirma na Resolução Normativa N° 43 de agosto de 2002 que a comunicação institucional é,

aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A comunicação institucional, com este escopo, está ligada ao nível de abordagem do assunto tratado e ao tipo de linguagem adotada para transmitir informações de uma determinada organização. O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização. A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, atendo-se, apenas, a identificar, demonstrar e apresentar os conceitos ligados aos temas próprios da organização, com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios (CONFERP, 2002).

O principal desafio para a realização de uma comunicação institucional efetiva é a organização e seus gestores entenderem que a comunicação é uma troca, e que através, do compartilhamento de ideias e diálogo entre a instituição e seus públicos, será possível internalizar a missão e os valores institucionais fortalecendo assim, sua cultura organizacional e o ambiente de trabalho. Segundo (KUNSH, 2016) as

organizações terão de se valer de estratégias e políticas de comunicação bem definidas, delineadas e planejadas por um profissional de Relações Públicas para atingir êxito na comunicação institucional.

2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Fundamental para identificar as demandas sociais, promovendo e valorizando o interesse público, a comunicação pública é capaz de promover mudanças no campo social estimulando uma cidadania consciente e ativa. Segundo (CEZAR, 2019) a comunicação pública é capaz de circular por diferentes áreas estimulando o engajamento cívico a partir de caminhos próprios que ultrapassam sua linearidade pragmática.

Na comunicação pública é possível encontrar espaço para a aproximação da sociedade com os órgãos públicos, onde o cidadão através do diálogo crítico e responsável pode ser um ator de transformação. Segundo (BRANDÃO, 2007) é responsabilidade do Estado o estabelecimento de um fluxo comunicativo com seus cidadãos criando um processo comunicativo com as instâncias da sociedade que trabalham com informações voltadas para a cidadania.

Embora o objetivo primordial da comunicação pública seja a transmissão de informação de interesse público, ressaltando que toda e qualquer informação referente a serviços e a instituições públicas é um direito assegurado do cidadão, a comunicação pública vem paulatinamente assumindo o papel de abrir um canal de diálogo com o cidadão. Ratificando esse pensamento (DUARTE, 2007) ressalta que a comunicação pública deve ser compreendida em um sentido mais amplo do que simplesmente transmitir informação, afirmando que o cidadão além de ter conhecimento da informação deve se incluir ao cidadão a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participação ativa no sentido de obter orientação, educação e diálogo.

É útil estabelecer algumas diferenças entre conceito para avançar na discussão da comunicação pública. A comunicação pública é diferente da comunicação governamental e da comunicação política. Enquanto a comunicação pública possui

um foco no interesse público voltado para formação de uma sociedade consciente, a comunicação governamental é exercida por um governo visando o engajamento da população nas políticas adotadas por ele, assim como, na prestação de contas e no reconhecimento das ações políticas realizadas pelo o governo. Segundo (DUARTE, 2011) a comunicação governamental trata os fluxos de informações e padrões de relacionamento entre a sociedade e o executivo.

A comunicação política, por sua vez, se baseia no marketing político como forma de divulgação de um partido ou um político, tendo como foco um processo eleitoral, adotando técnicas e procedimentos com o intuito de adequar o candidato ou o partido ao seu eleitorado potencial. (DUARTE, 2011) afirma que a comunicação política diz respeito ao discurso e a ação na obtenção da opinião pública em relação a ideias e atividades desenvolvidas pelo governo.

O autor Jorge Duarte, que atua a mais de 30 anos em comunicação organizacional, propõe o estabelecimento de quatro eixos fundamentais para a comunicação pública; são eles a transparência, o acesso, a interação e a ouvidoria social.

Ao abordar a transparência o autor ressalta a necessidade de transparência em discutir as questões de interesse público. Segundo (DUARTE, 2011) a transparência diz respeito ao comprometimento, com uma atuação responsável no tratamento das questões públicas, incluindo a oferta de informações e a prestação de contas.

O acesso diz respeito, a garantir ao cidadão, o alcance na obtenção de informações relevantes aos seus interesses. Para (DUARTE, 2011) a sociedade deve ter acesso facilitado e estimulado em obter informação, a dar a sua opinião, e a fiscalizar e influir naquilo que é de interesse público. Essa informação de interesse público deve estimular a atenção e ser interpretada de forma apropriada pelo interessado, de maneira que seja transformada em capacitação para reflexão e ação, implicando assim, não apenas ao atendimento, mas em um atendimento adequado a cada segmento de público.

Outro eixo abordado pelo autor é a interação, esse eixo é voltado para a criação de mecanismos de aproximação que estimula a participação dos cidadãos viabilizando

o acesso e uma participação crítica. Conforme (DUARTE, 2011) essa interação significa a criação, a manutenção e o fortalecimento de instrumentos de comunicação que viabiliza fluxos bilaterais ou multilaterais, que respeite um diálogo equilibrado e simétrico, no qual todos os envolvidos tenham direito e oportunidade iguais de falarem e serem ouvidos.

O último eixo abordado pelo autor é a ouvidoria social, onde fica evidenciada a necessidade do governo de ouvir e conhecer a opinião pública e suas demandas para corresponderem a elas. Para (DUARTE, 2011) é necessário o governo assumir o compromisso em conhecer e compreender a opinião pública e os diversos segmentos que a compõem com o pressuposto de atender às expectativas da sociedade.

2.5 COMUNICAÇÃO DIGITAL

Em um mundo onde a globalização e os avanços tecnológicos avançam aceleradamente a cada dia, se torna cada vez mais necessário acompanhar esse desenvolvimento e utilizar os recursos tecnológicos a nosso favor. Esse processo também não é diferente com a comunicação; é cada vez maior a necessidade de utilizar dessas ferramentas para divulgação e interação de uma organização com os seus mais variados públicos.

Segundo (CORRÊA, 2005) o tema comunicação digital vem se popularizando com a mesma velocidade da absorção e do uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. Esse processo acelerado está abrindo um campo de inovações, criatividade e dinamismo, redefinindo as estratégias e ações da comunicação.

A professora Elizabeth Saad Corrêa do Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, afirma que “a comunicação digital é, sim, estratégica, mas não tem sentido e validade se não fizer parte de um plano de comunicação geral para a organização” (CORRÊA, 2005, p.97). Esse cenário cria a necessidade de incluir a comunicação digital no processo de comunicação de uma organização, onde será possível a comunicação aproveitar todos os recursos tecnológicos a seu favor.

A utilização da comunicação digital traz consigo alguns benefícios que devem ser utilizados pelas organizações. A redução dos custos é um exemplo; investir em ações digitais envolve menos custos que os materiais impressos. Outro fator importante é em relação ao alcance, enquanto os materiais impressos possuem um alcance limitado, os conteúdos digitais podem ser acessados de qualquer lugar.

Outro fator positivo em relação à comunicação digital está na interação com seus públicos, onde é possível aumentar o engajamento, aproximando assim, a organização de seu público. Segundo (CORRÊA, 2009) hoje as questões centrais em relação ao processo de comunicação em rede gira em torno da construção do relacionamento com seus públicos, propondo uma equalização entre emissores e receptores por meio dos novos formatos comunicacionais.

A relação entre a comunicação organizacional e as tecnologias digitais tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação do tempo, a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implantação por parte da organização e seus públicos. Para (CORRÊA, 2009) essa adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, além de muita criatividade e flexibilidade no planejamento e na gestão dos processos de comunicação.

2.6 COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES

A comunicação é um dos mais importantes instrumentos de gestão nas instituições públicas; ela não apenas reflete a imagem da instituição como também é responsável pela qualidade do serviço prestado, assim como, tem papel importante na conscientização dos cidadãos de sua importância em existir. Segundo (KUNSH, 1991) por meio da comunicação se estabelece uma conexão com a sociedade, onde é possível ressaltar a importância e a qualidade dos serviços prestados, que a partir daí poderá reconhecer o seu papel, auxiliando na melhoria da qualidade do serviço oferecido.

Um processo de comunicação eficaz é resultado de uma circulação livre de informações, onde a organização deve estar aberta ao debate público de ideias e ao convívio das diferenças, onde os gestores, através da comunicação, devam incentivar o diálogo e a troca de opiniões com o intuito de melhorar os serviços oferecidos por uma instituição pública.

Segundo (CALHEIROS, CARVALHO, 2020) a comunicação deve ser compreendida em todos os seus aspectos técnicos, culturais e sociais, não podendo ser resumida somente a uma ideia de transmissão de informações ou fluxo de dados. Com isso, a comunicação trás consigo definições de valores, objetivos e diretrizes de um processo de comunicação voltado para as expectativas e interesses dos públicos vinculados à organização.

A constituição federal de 1988 no seu artigo 207 afirma que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Desta forma as universidades devem trabalhar esses três pilares na mesma proporção.

A professora Margarida Kunsh em seu livro “Universidade e comunicação na edificação da sociedade” enfatiza a importância que a comunicação tem em ajudar as universidades a cumprirem o seu papel na transmissão dos conhecimentos gerados. Segundo Kunsh:

A universidade, como centro de produção sistematizada de conhecimentos, necessita canalizar suas potencialidades no sentido da prestação de serviços à comunidade, revigorando os seus programas de natureza cultural e científica e procurando irradiar junto à opinião pública a pesquisa, os debates, as discussões e os progressos que gera nas áreas de ciências, tecnologia, letras, artes etc. Isto só é possível mediante a comunicação, que viabiliza o relacionamento entre universidade e os seus diversos públicos. Daí a importância de um sistema planejado de comunicação para difundir de forma eficiente e eficaz a sua produção científica e, com isso, abrir as suas portas a todos os segmentos da sociedade civil (KUNSH, 1991, p.10).

Dentro desse contexto a comunicação deve estar preparada para agir nesses três pilares, divulgando os cursos oferecidos, a sua produção científica e as ações de extensão que são voltadas para as questões sociais.

2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA

Objeto direto do nosso estudo, a comunicação interna, tem o objetivo de efetivar o diálogo constante entre a instituição e seus colaboradores. Esse pensamento é demonstrado por (RODHIA, 1985) quando ela afirma que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa estimulando, através do diálogo, a troca de experiências e informações e a participação de todos os níveis.

Esse mesmo pensamento é compartilhado por (KUNSH, 2003) quando ela destaca que a comunicação interna possui objetivos bem definidos em viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. É através dessa interação com seus colaboradores que será possível promover o engajamento e envolver todos nas metas que devem ser alcançadas e consolidar os valores e a imagem da organização.

A integração do público interno é essencial para o bom andamento de uma organização, quando os colaboradores dispõem das mesmas informações e se sentem parte e compreendem que são importantes na vida da organização, compartilhando sentimentos e valores comuns; os resultados alcançados passam a ser positivos, gerando motivação e respeito por todos envolvidos na organização. (TORQUATO, 2002) ressalta essa importância quando afirma que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas e ao crescimento contínuo.

Contribuindo com esse pensamento (CLEMEN, 2015) destaca que a comunicação interna é fundamental e considerada como base de sustentação para qualquer processo de comunicação de uma organização. Sem ela, falta sustentabilidade para os outros processos de comunicação; como uma organização pode fazer com que

seus usuários acreditem em seus produtos ou serviços se seus colaboradores desconhecem ou não participam das decisões internas.

Endossando a importância da participação de seus colaboradores no processo de comunicação, valorizando a participação e o comprometimento de todos os envolvidos no sentido de atingir os objetivos da organização e o bem-estar dos colaboradores. (THORNHILL, 1996) afirma que todas as organizações procuram o comprometimento de seus colaboradores, e umas das formas mais utilizadas para alcançar esse objetivo é através da comunicação interna onde os envolvidos necessitam receber todas as informações que permitam perceber e aceitar seu papel na organização reivindicando para isso um melhor processo de comunicação.

A comunicação interna é sem dúvida nenhuma uma ferramenta importante para uma organização, exercendo o papel de manter os colaboradores bem informados, aumentando os níveis de motivação, fazendo com que todos sintam – se responsáveis pelo sucesso e destino de uma organização e estejam preparados e disponíveis para defender sua instituição em momentos de fraqueza e necessidade. Contribuindo com esse pensamento (CHIAVENATO, 2002) afirma que além de executar as tarefas, cada colaborador deve se conscientizar de que ele é um componente de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização, sendo assim componente direto no crescimento e solidificação da organização.

O objetivo primordial da comunicação interna é favorecer a manutenção e o desenvolvimento de um ambiente propício e favorável ao cumprimento de metas organizacionais. (BUENO, 2015) ressalta que a comunicação interna objetiva o desenvolvimento e elaboração de estratégias organizacionais, sendo uma ferramenta complementar que alinhada aos objetivos e metas da organização, gerando benefícios, como aprendizado, desenvolvimento, equilíbrio, transparência, continuidade nos processos de trabalhos e conseqüentemente uma imagem positiva da organização no mercado de trabalho.

Os gestores possuem um papel importante no processo de comunicação interna; através deles é possível conquistar a credibilidade, comprometimento e o

engajamento de todos os colaboradores. A eficácia da comunicação nas organizações passa pelo reconhecimento dos seus colaboradores, onde os gestores devem desenvolver uma conduta positiva em relação ao processo de comunicação, valorizando o papel de todos nas ações de gestão participativa. (KUNSH, 2016) ressalta essa importância quando cita que a comunicação interna não pode ser algo isolado do conjunto das demais atividades da organização, e que sua eficácia depende de um trabalho em equipe entre as áreas de comunicação, recursos humanos, diretoria e todos os envolvidos.

Para que a comunicação possa cumprir efetivamente seu papel é necessário o engajamento e compreensão de todos os colaboradores, desde a direção até aos funcionários que exercem as funções mais simples. Segundo Margarida Kunsh,

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realiza efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSH, 2016, p.160).

Para (DUARTE, 2011) a comunicação interna se define como um conjunto de técnicas aplicadas pelos gestores da organização para se comunicar com o público interno com o intuito de alcançar maior participação de todos colaboradores que compõem uma organização. Esse engajamento dos colaboradores é essencial para manter o ambiente de trabalho agradável, fazendo com que todos sejam ouvidos e respeitados, sentindo-se assim parte da organização.

Fortalecer o papel da comunicação para apoiar os procedimentos de tomada de decisão é um fator que contribui de forma efetiva para o engajamento de todos os envolvidos. Segundo (KUNSH, 2016) a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, beneficiando simetricamente, tanto os colaboradores como a organização, sendo assim, relevantes para ambas as partes.

As transformações tecnológicas que estão ocorrendo atualmente, se encontram em processo de aceleração e a necessidade das organizações em incorporar essas mudanças tecnológicas é cada vez maior. No caso da comunicação interna também é necessário acompanhar essas mudanças e encontrar as soluções para aderir a essa transformação. Para (KUNSH, 2016) o avanço das inovações tecnológicas estão revolucionando as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso de seus benefícios, impondo um novo comportamento e, conseqüentemente, um novo processo comunicativo, que é vivido dentro das organizações.

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM) é uma entidade que reuni cerca de 200 agências dos mais diversos portes no mercado de comunicação corporativa. Em 2005 nasceu um grupo formado por representantes de agências associadas, com foco na comunicação com o público interno. Esse Grupo de Trabalho de Comunicação Interna (GTCI) da ABRACOM, endossa que:

este é o momento de repensar a forma como a comunicação interna pode continuar a catalisar conteúdo útil e necessário para o entendimento da estratégia e a gerir ferramentas que potencializam a troca de informações e conhecimento entre empresas e seus colaboradores (ABRACOM, 2017, p.11).

Vivenciamos um momento de grandes mudanças, com inúmeros desafios. Questões fundamentais como a globalização, diversidade, preocupações éticas, responsabilidade social, tudo isso, aliado, a uma necessidade de reposta cada vez mais rápida para atender as expectativas dos clientes e aos avanços tecnológicos.

Em seu artigo “Os desafios da comunicação interna nas organizações”, a autora (MARCHIORE, 2010) evidencia essa transformação afirmando que é imposta uma exigência de criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, onde é necessário estar pronto para avanços no desenvolvimento de processos, sejam eles, na estrutura, nos recursos humanos ou de tecnologia.

2.8 TRABALHOS CORRELATOS

Em estudos recentes a comunicação interna continua sendo importante para o processo de gestão em uma instituição pública de ensino superior. Estudar a eficácia do processo de comunicação, analisar os aspectos relacionados, investigar a percepção dos colaboradores, mapear as preferências em relação aos canais e conteúdos, e refletir sobre a gestão da comunicação são os principais objetivos encontrados em estudos recentes sobre a comunicação interna.

Ao analisar artigos recentes voltados para a gestão da comunicação interna em uma instituição pública de ensino superior, podemos perceber que, o tema continua relevante e atual. Segundo (GOIANO; DA COSTA FILHO; COHEN, 2020) a comunicação é relevante e fundamental no papel dos colaboradores em relação às atividades operacionais e gerenciais das organizações, assim como, no relacionamento com o público externo e suas consequências para a imagem da organização.

Os autores (GOIANO; DA COSTA FILHO; COHEN, 2020) ressaltam que a comunicação interna atua de forma proativa na consolidação positiva da imagem de uma instituição, construindo uma identidade e fazendo com que o crescimento seja de dentro para fora. Dessa forma, uma instituição capaz de construir um ambiente de cooperação mútua entre seus colaboradores, estará apta a criar pontes de dentro para fora e assim melhorar seus resultados.

A autora (DE SOUZA, 2021) destaca que a comunicação interna possui um papel essencial na promoção da qualidade. Em um contexto organizacional a comunicação pode auxiliar a gestão no processo de promover o comprometimento na entrega de produtos e serviços de qualidade. Ao conscientizar os colaboradores de seus papéis individuais e coletivos, assim como, repassando informações compreensíveis, a comunicação interna passa a ser fundamental para a promoção da qualidade.

Os autores (DOS SANTOS; VENTURA, 2021) reforçam o papel de relevância da comunicação interna, permitindo que todos os colaboradores estejam mais informados, proporcionando um conhecimento sistêmico dos processos da organização da qual fazem parte.

Os autores também refletem sobre as constantes transformações decorrentes da era da informação. De acordo com (DOS SANTOS; VENTURA, 2021, p.132), “Essas mudanças demandam agilidade e inovação a fim de aproveitarem as oportunidades e enfrentarem as ameaças existentes”. Dentro desse contexto, compreender e harmonizar o ambiente interno são essenciais para absorver as transformações, novos conceitos e práticas.

A percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna é outro fator que as instituições e seus gestores devem estar atentos. Para (DE AZEVEDO; MENDES, 2019) é aconselhável que as instituições compreendam a avaliação de seus colaboradores em relação à comunicação interna, analisando a importância que esses dão a ela, observando as falhas no processo, e averiguando o nível de informação que possuem para realizar suas tarefas.

De acordo com (CRUZ; SILVA AGUIAR, 2022) através de ações efetivas de comunicação interna a instituição impulsiona a corrente de informações aproximando a ação diária dos colaboradores com as perspectivas da instituição. Outro fator destacado pelos autores é a necessidade dos gestores propor soluções para as queixas mais recorrentes. Estimulando o envolvimento dos colaboradores nas discussões será possível a instituição construir um cenário com um ambiente e interações agradáveis.

Os autores (CASTANHA; BEUREN; GASPARRETO, 2020) fortificam o pensamento de que a comunicação interna contribui para o engajamento de todos em uma instituição. Para que o engajamento seja efetivado é necessário que os colaboradores compartilhem suas opiniões e sentimentos através dos canais de comunicação efetivos e sintam-se parte do processo de tomada de decisão. Mapear as preferências dos colaboradores em relação aos canais e conteúdos utilizados pela instituição para divulgar informações se mostra um importante *feedback* para

que os gestores possam avaliar e definir as ações de comunicação interna a serem tomadas.

Segundo (DOS SANTOS; VENTURA, 2021) é preciso ter o entendimento de que harmonizar a comunicação interna não é uma tarefa simples. É preciso considerar que o público interno é bem diversificado, ressaltando assim, a necessidade de conhecer os anseios e desejos desse público, para mapear e descobrir os principais canais de informação.

Nesse sentido (DE SOUZA, 2021) enfatiza que conhecer como se dá as interações entre os diversos públicos da instituição contribui para conservar as estruturas comunicacionais eficazes. Para (CRUZ; SILVA AGUIAR, 2022) é através do estabelecimento de ações efetivas de comunicação interna que uma instituição dinamiza o fluxo de informações aproximando a ação diária dos colaboradores com as perspectivas da organização. Através de informações atualizadas os servidores poderão dialogar e interagir entre si, aprimorando assim os processos e serviços institucionais.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Com o intuito de detalhar os métodos e procedimentos que serão adotados para alcançar os objetivos propostos com a pesquisa, esse capítulo, procura contextualizar a história do Centro Universitário Norte do Espírito Santo e da presença da Universidade Federal do Espírito Santo no norte do estado, assim como, uma análise do processo de comunicação realizado ao longo dos anos pelos setores responsáveis pela comunicação no âmbito do CEUNES e da UFES de uma forma geral e das estratégias de comunicação adotadas nesse contexto.

3.1 CEUNES

O processo de interiorização do ensino superior no norte do Espírito Santo se iniciou nos anos 90 com o compromisso voltado para o desenvolvimento regional através da educação. Em janeiro de 1991 a Universidade Federal do Espírito Santo realizou nas cidades de São Mateus e Nova Venécia o primeiro vestibular para os cursos de Ciências Biológicas, Educação Física, Letras-Português, Matemática e Pedagogia, com a participação de 945 candidatos, dos quais 937 capixabas da Região Norte do Espírito Santo.

Diversos desafios relacionados à sua implantação foram superados ao longo dos anos, passando pela necessidade de uma infraestrutura adequada para sua implantação, como também o empenho pela busca de ofertar cursos alinhados com as necessidades regionais, procurando assim um alinhamento com a comunidade na qual está inserida.

A interiorização começou efetivamente no dia 08 de março de 1991, em São Mateus, com uma aula inaugural comandada pelo então Bispo Emérito de São Mateus, Dom Aldo Gerna, com a presença de 159 universitários. Nesta época as atividades eram desenvolvidas por 48 professores da UFES que se deslocavam semanalmente para o norte do estado em um espaço improvisado denominado Prédio da Sagrada Família, cedido pelo Governo do Estado do Espírito Santo.

Em novembro de 2005, os Conselhos Universitários e de Ensino, Pesquisa e Extensão aprovaram o Plano de Expansão e Consolidação da interiorização, proposto pelo Ministério da Educação. Nesse período foi criado o Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), no município de São Mateus, como a décima unidade da estrutura universitária, entrando em funcionamento no segundo semestre de 2006 no Prédio Sagrada Família em instalações ainda provisórias. Inicialmente eram oferecidos nove cursos de graduação: Agronomia, Ciências Biológicas, Enfermagem, Engenharia da Computação, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Farmácia e Matemática.

Por meio de uma parceria com a prefeitura de São Mateus, a UFES recebeu a doação de uma área de 2.343 mil m², onde foi instalado o Campus de São Mateus, situado na microrregião extremo norte do Espírito Santo à margem da BR-101, no bairro Litorâneo, distante 219Km da capital, Vitória.

O município de São Mateus possui uma área territorial de 2.346,049 Km² e uma população estimada de 134.629 pessoas (IBGE – 2021), com uma abrangência de 75 municípios pertencentes ao norte do Espírito Santo, sul da Bahia e nordeste e leste de Minas Gerais, região essa com uma população estimada em 2 milhões de pessoas.

Entre os anos de 2006 e 2009 durante o projeto de expansão da UFES para a estruturação dos cursos oferecidos, foram destinados recursos voltados para investimentos em infraestrutura, com construção de prédios de laboratórios, salas de aula e de suporte administrativo (Administração Central, Salas de Professores, Secretaria de Graduação, Biblioteca e Restaurante Universitário).

Em 2007, o CEUNES participou junto com outros centros de ensino da UFES, do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do MEC. Nesse projeto, foi proposta uma expansão do CEUNES com cinco novos cursos de graduação. Além dos cursos de graduação, o REUNI, permitiu a criação de três programas de pós-graduação (Agricultura Tropical, Biodiversidade Tropical e Energia).

Durante esse período, importantes obras foram realizadas proporcionando aos seus servidores e alunos uma infraestrutura adequada para a realização de suas atividades.

Atualmente o CEUNES possui 16 cursos de graduação, a saber: Agronomia, Ciências Biológicas (Licenciatura), Ciências Biológicas (bacharelado), Ciência da Computação, Educação do Campo (Licenciatura), Física (Licenciatura), Química (Licenciatura), Matemática (Licenciatura), Matemática Industrial (antes Matemática), Pedagogia, Enfermagem, Engenharia de Computação, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Química e Farmácia. Além disso, o CEUNES possui 04 Programas de Mestrado: Agricultura Tropical, Biodiversidade Tropical, Energia e Ensino na Educação Básica e 01 Especialização em Ensino na Educação Básica.

3.2 COMUNICAÇÃO NO CEUNES

Em 17 de novembro de 2005 o Centro Universitário Norte do Espírito Santo foi criado oficialmente pela resolução N° 01/2005 em decisão conjunta do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFES. O centro é uma unidade da UFES na cidade de São Mateus no norte do Espírito Santo e foi criado com a seguinte Missão:

possibilitar à comunidade do norte capixaba o acesso à instituição de ensino superior pública. Isso irá permitir a região qualificar sua mão de obra desde o princípio da educação, suprimindo deficiências na formação e o desequilíbrio causado pela inadequação da população local, em termos de habilidade e competência, em atender os avanços provocados pelo desenvolvimento econômico e globalização, tendo em vista os índices atuais de Desenvolvimento Humano (IDH) (Relatório de Gestão do CEUNES, 2008).

Em 2013 a Secretaria de Comunicação iniciou as atividades com 01 (um) técnico administrativo graduado em Relações Públicas, antes as atividades voltadas para a área de comunicação eram divididas entre diversos setores como a Secretária Geral e a Secretaria Única de Graduação entre outros.

De acordo com o Relatório de Gestão do CEUNES em 2013, algumas metas foram estabelecidas e planejadas pelo setor para o ano de 2013, como:

elaborar um plano de comunicação para o CEUNES/UFES; estabelecer e intensificar o relacionamento com a imprensa, comunidade universitária e empresas públicas e privadas; criar uma agenda de eventos no CEUNES/UFES; intensificar e promover a interação com a comunidade, criando espaços de comunicação com os diversos segmentos sociais e disseminando o conhecimento e as ações desenvolvidas pela universidade para a sociedade; intensificar a divulgação de notícias no site do CEUNES/UFES e criar uma lista de contatos e estreitar o relacionamento com a mídia local. (Relatório de Gestão CEUNES, 2013).

Já em seu primeiro ano de criação o setor de comunicação conseguiu alcançar alguns objetivos que foram propostos, como a elaboração de um plano de comunicação para o CEUNES; a realização de visitas para estabelecer e intensificar o relacionamento com a imprensa, escolas, órgãos públicos e empresas; elaboração de uma agenda anual de eventos realizados no CEUNES; realização de reuniões com estudantes e comunidade, com o intuito de ampliar a comunicação com os diversos segmentos sociais; intensificação de maneira significativa da divulgação de notícias no site do CEUNES, no ano de 2012 foram 38 publicações e no ano de 2013 foram 90 publicações; e a elaboração uma lista de contatos da mídia local.

Em 2014 houve uma mudança no setor de comunicação com a Decisão 176/2014 do Conselho Departamental do CEUNES que aprovou um novo organograma que contava com a criação da Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade (SERI). A SERI atuava diretamente ligada à Direção do CEUNES e auxiliando as Assessorias de Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Esportes e Lazer.

Além das ações que eram voltadas para a comunicação a SERI adquiriu novas funções como servir de canal institucional do CEUNES na relação com órgãos públicos, empresas, sociedade civil organizada e comunidade, identificando

potencialidades e vocações internas nas várias áreas do conhecimento, com ênfase na divulgação e promoção do ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica.

A SERI contava inicialmente em sua composição com três servidores e um bolsista e seus principais objetivos eram solidificar a marca UFES *Campus* São Mateus, intensificar as ações culturais no *Campus* e intensificar a interação da comunidade, criando espaços de comunicação com os diversos segmentos sociais, disseminando o conhecimento e promovendo as ações desenvolvidas pela universidade para a sociedade.

Alguns objetivos foram alcançados já em 2014, como a realização de visitas para estabelecer e intensificar o relacionamento com órgãos públicos, escolas, empresas da região e imprensa; elaboração de uma agenda anual de eventos institucionais; realização de reuniões com a comunidade acadêmica ampliando a comunicação com os diversos segmentos; além de intensificar a quantidade de notícias divulgadas no âmbito interno, assim como, na quantidade de matérias sobre o CEUNES na mídia local.

Entre 2015 e 2018 a Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade contou com a chegada de 01 Secretária Executiva na composição da equipe de trabalho. O setor que neste momento contava com quatro servidores intensificou cada vez mais as ações culturais no *Campus*, assim como, implantou diversos projetos voltados para interação com a comunidade, disseminando o conhecimento e as ações desenvolvidas para a sociedade. Projetos como “Universitário por um dia”, “UFES na praia”, “UFES no Porto”, “UFES no Bairro” e “Arte e Cultura no CEUNES” ajudaram a solidificar a marca UFES *Campus* São Mateus tanto para comunidade interna quanto para a comunidade externa.

O projeto “UFES na Praia”, aprovado pelo Conselho Departamental do CEUNES na Decisão 163/2015, começou a ser implantado no começo de 2016 como projeto de extensão da SERI. O projeto nasceu com o intuito de aproveitar a grande movimentação de pessoas no balneário de Guriri em São Mateus durante o período do verão para a divulgação dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados

pela UFES no Campus São Mateus. Um estande do projeto foi montado, no qual uma equipe de trabalho tirava dúvidas e fornecia informações aos visitantes. Entre as ações programadas, houve observação de animais marinhos, oficinas, distribuição de brindes, circuitos funcionais, aulas de forró e atividades culturais. Além disso, os cursos de Enfermagem e Farmácia disponibilizaram informações sobre doenças como câncer de pele, diabetes e hipertensão, além de orientações sobre alimentação saudável.

Outro projeto desenvolvido pela SERI, aprovado pela Decisão 97/2015 do Conselho Departamental do CEUNES como projeto de extensão é o “UFES no Porto”, esse projeto possui o objetivo de promover ações culturais de diversas modalidades voltadas para a população de São Mateus no bairro Porto com o intuito de fortalecer a marca UFES Campus São Mateus junto à população local.

O projeto “UFES no Bairro” foi aprovado pelo Conselho Departamental do CEUNES na Decisão 46/2016. Esse projeto surgiu da necessidade de promover a interação entre a UFES *campus* São Mateus e suas comunidades vizinhas, nos bairros, Litorâneo, Jambeiro, Village, Lagoinha e Comunidade Sítio Quilombola. O projeto se justifica pelo fato de haver grande vulnerabilidade social no entorno do Campus, sendo assim, uma ótima oportunidade de levar a essas comunidades informações sobre o ambiente universitário, os cursos oferecidos, as formas de ingresso, além de incentivar a população local a ingressar na Universidade. Durante a realização do projeto eram promovidas oficinas profissionalizantes e artísticas, apresentações culturais, ações esportivas e ações de saúde coordenadas pelo curso de Enfermagem do CEUNES.

Outro projeto desenvolvido pela Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade é o “Universitário por um Dia”, aprovado pelo Conselho Departamental do CEUNES através da Decisão 97/2015. O “Universitário por um Dia” é voltado para os estudantes de Ensino Médio da região norte do Espírito Santo, e proporciona aos estudantes a oportunidade de convívio com o ambiente acadêmico de uma universidade. O projeto recebe os estudantes para uma visita

guiada pelo nosso campus em São Mateus, onde ele tem a oportunidade de conhecer os cursos e os benefícios estudantis oferecidos, assim como, conhecer a estrutura do Campus e realizar visitas aos nossos laboratórios e na Fazenda Experimental, onde terão a oportunidade de conhecer algumas pesquisas.

Em 2019 a Resolução 22/2019 do Conselho Universitário da UFES, que “dispõe sobre a estrutura organizacional e o quadro demonstrativo dos cargos de Direção, Funções Gratificadas e Funções de Coordenação de Cursos da UFES” ocasionou no âmbito do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, na extinção da Secretaria de Relações Institucionais e Diálogos com a Comunidade (SERI). Dentre as funções exercidas por esta secretaria estava a comunicação.

Com o fim da secretaria, as demandas chegavam diretamente à Direção do Centro ou à Secretaria Geral do CEUNES, dificultando assim a organização das atividades, funções e responsabilidades no gerenciamento da execução das tarefas. Com base nessa experiência e com a realização de reuniões com a comunidade acadêmica do CEUNES, surgiu a ideia da criação de uma comissão para avaliação e proposição de sugestões que tratassem do tema “comunicação”.

A proposta de criação da assessoria de comunicação foi apresentada à Direção do CEUNES, que avaliou em reuniões com sua equipe de apoio a possibilidade de criação da assessoria. Após as reuniões e com a dificuldade de lotação dos servidores que pertenciam à antiga SERI o caminho indicado foi o da criação de um Núcleo de Comunicação vinculado à Direção do centro.

Através da Portaria N° 334, de 17 de junho 2020, o Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo criou, na estrutura organizacional do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, o Núcleo de Comunicação do CEUNES.

De acordo com o site da UFES *campus* São Mateus (acessado em 12/02/2021), atualmente o Núcleo de Comunicação do CEUNES conta com um servidor com formação em Relações Públicas e com as seguintes atribuições:

- Promover a divulgação de eventos e atividades realizadas no CEUNES;
- Catalisar a integração entre as demais Assessorias no que tange à difusão e promoção das informações;
- Estimular a participação do público em conselhos e comissões, garantindo o respeito à democracia e a autonomia do CEUNES;
- Ampliar a visibilidade do CEUNES/UFES (UFES campus São Mateus), fortalecendo a identidade e consolidando a imagem institucional junto aos públicos interno e externo;
- Intensificar a interação com a comunidade, criando espaços de comunicação com os diversos segmentos sociais, disseminando o conhecimento e as ações desenvolvidas pela Universidade.
- Propor, coordenar e executar as ações desenvolvidas pelo CEUNES nas áreas de comunicação;
- Planejar e executar ações de Comunicação Institucional, Científica e Cultural, integrando as ações de diversas áreas administrativas, sobretudo as atividades relativas a cada curso da instituição e zelando pela imagem institucional;
- Democratizar as informações entre seus diferentes públicos, divulgando a instituição externamente através de todos os meios possíveis;
- Produzir e distribuir conteúdos jornalísticos e institucionais;
- Organizar e dirigir visitas, exposições e mostras que sejam de interesse do Centro;
- Redigir convites e cerimoniais;
- Prestar apoio a eventos solenes solicitados pelo Centro e demais Unidades do mesmo;
- Promover o atendimento à imprensa local e nacional;
- Gerir veículos públicos de comunicação e as mídias sociais do Centro.

3.3 UFES

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) fundada em 5 de maio de 1954, pela Lei estadual N° 806/1954 no governo de Jones dos Santos Neves, é uma

instituição autárquica associada ao Ministério da Educação, que possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e funciona tendo como base e de maneira indissociável o ensino, pesquisa e a extensão, atuando em todas as áreas do saber.

No início a UFES era mantida e administrada pelo governo do Estado do Espírito Santo até o ano de 1961, quando o então presidente do Brasil Juscelino Kubitschek em seu último ato administrativo no dia 30 de janeiro de 1961 transformou a Universidade em uma instituição federal.

Quando foi federalizada, a UFES reunia as escolas de Educação Física, Belas Artes e Politécnica, Ciências Econômicas, Filosofia, Ciências e Letras, Medicina e Odontologia. Após a sua integração ao sistema de Ensino Federal, a UFES passa pelo desafio de se estruturar de forma acadêmica e administrativa, onde o primeiro passo, para essa estruturação foi a aprovação do seu estatuto em 1961. Ainda na década de 60 o governo federal desapropriou um terreno no bairro Goiabeiras em Vitória, que pertencia ao Victoria Golf & Country Club, onde posteriormente foi construído o atual campus de Goiabeiras.

Em 1964 vem o golpe militar no Brasil, a ditadura que foi instalada provoca uma intervenção militar na Universidade, assim como em outras instituições do país, o reitor Paes Barreto é exonerado e são impostas diversas outras ações que caracterizam uma ruptura democrática.

Os anos 70 foram de agitação e grande participação política na UFES, diversos segmentos acadêmicos se engajaram na resistência democrática que mobilizava a sociedade da época. Na universidade ocorrem manifestações para reivindicar a liberdade de expressão, fim da repressão, assim como, o fortalecimento do ensino superior gratuito.

No começo dos anos 80 a comunidade universitária reivindica eleições diretas para reitor e outros cargos de direção. Inúmeras manifestações populares ocorrem por todo o país ao longo da década de 80, em um movimento democrático que ficou conhecido como “Diretas, já”. Em janeiro de 1985, Tancredo Neves é eleito presidente do Brasil, simbolizando o fim de mais de duas décadas de ditadura militar. Na UFES as consolidações dos avanços democráticos aparecem em 1987 com a aprovação das normas para a eleição do reitor e vice-reitor, assim como a instalação da Assembleia Estatuinte.

Nos anos 90 a universidade e o Brasil respiravam novos ares com a democracia, em 1994 a UFES completava 40 anos com o compromisso e a intenção de modernizar a universidade. Na administração de Roberto Penedo é realizado um planejamento estratégico da instituição com o intuito de nortear a gestão das unidades acadêmicas e administrativas. Nesse período é adotada a descentralização orçamentária, onde cada unidade atua na sua dotação orçamentária específica, e com acompanhamento e fiscalização da Administração Central.

A virada do milênio representa para UFES novos desafios e a necessidade de modernização em meio a escassez de verbas destinada pelo governo ao sistema federal de ensino superior. No começo dos anos 2000 a UFES cria o Núcleo de Educação Aberta e a Distância, sendo um dos projetos pioneiros nesta modalidade no país. Em 2001 o Ministério da Educação autoriza a universidade a oferecer cursos de graduação à distância e o projeto se expande. Em 2006 a UFES se consolida como uma universidade multicampi, com campus em Vitória e no interior do estado, no sul na cidade de Alegre e no norte na cidade de São Mateus.

Em 2014 a UFES completou 60 anos com novos desafios pela frente, com mudanças significativas no perfil de seus estudantes e servidores, a universidade procura fortalecer suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, dando prosseguimento à expansão da UFES e em sintonia com as novas demandas sociais.

3.4 SUPEC

A Superintendência de Comunicação (SUPEC) é o setor da UFES, vinculado à administração central, responsável pelas ações de comunicação desenvolvidas na Universidade. O setor foi instituído em julho de 2019 através da Resolução N° 22/2019 do Conselho Universitário, e desenvolve seus trabalhos com base nos princípios que regem a Administração Pública segundo a Constituição Federal em seu artigo 37: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

A SUPEC atua segundo os princípios da comunicação pública e adota as estratégias de comunicação integrada com o intuito de atingir os melhores resultados. Dentro desse contexto a SUPEC assumiu como missão:

criar e desenvolver estratégias e ações de comunicação promotoras de cidadania, fomentando a formação, a produção e a difusão do conhecimento; tendo como meta oferecer suporte para ampliar a divulgação das ações planejadas e executadas pela Administração Central, pelos centros de ensino, pelas secretarias e por outras unidades administrativas da Universidade nas diferentes mídias; buscando fortalecer a divulgação das ações de ensino, pesquisa, extensão, gestão e assistência executadas no âmbito da UFES. (Site SUPEC, 2022)

Atualmente a equipe de trabalho da SUPEC conta com profissionais de jornalismo, publicidade e assistentes administrativos, responsáveis pelas seguintes áreas de atuação, conforme o site da SUPEC/UFES (acessado em 21/03/2022):

- **Secretaria Administrativa:** Responsável pelas funções administrativas.
- **Diretoria de Jornalismo:** Concentra as atividades de produção de matérias e registro fotográfico para divulgação nos veículos de comunicação da UFES (Jornal Informa, Portal da UFES, Rádio Universitária, Revista Universidade e redes sociais) e de assessoria de imprensa (envio de informações sobre atividades e serviços da UFES para os veículos externos de comunicação e atendimento aos jornalistas).

- **Publicidade:** Desenvolve materiais de comunicação com linguagem publicitária, atua na editoração eletrônica de publicações internas, e também é responsável pelo gerenciamento de outdoor da Universidade.
- **Divulgação Científica:** Divulga e possibilita acesso à produção científica – estudos, projetos e pesquisas – desenvolvidos na Universidade.
- **Produção de Conteúdo Institucional:** Produz conteúdo para peças de comunicação – cartazes, folders, outdoors, livros, revistas – com o objetivo de informar sobre atividades e serviços da Universidade. Atualiza o conteúdo institucional no Portal da UFES relacionado à administração universitária e atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência.
- **Produção de conteúdo em áudio:** Produz conteúdos em áudio destinados à difusão e divulgação de informações sobre a Universidade, em formato de programas, informes, spots e entrevistas veiculados pela Rádio Universitária e plataformas de podcasts.
- **TV UFES:** Produz programas com conteúdos institucionais e diversificados, e espaço para o conhecimento e aplicação de novas linguagens em televisão.
- **Mídias Sociais:** Produz conteúdos, gerencia e monitora os perfis e páginas institucionais da UFES nas mídias sociais.

3.5 CLASSIFICAÇÃO

Nesse estudo, em relação aos fins, podemos classificar a pesquisa como descritiva e exploratória. Uma pesquisa descritiva é aquela que procura descrever uma realidade, esclarecendo de uma forma ampla as características de uma determinada população, um fenômeno ou alguma experiência através da coleta, análise e interpretação de dados. Segundo (GIL, 2002, p.42) uma pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação à pesquisa descritiva, ela será utilizada para descrever a realidade vivenciada pela comunicação interna na UFES Campus São Mateus, analisando e interpretando os dados coletados e as opiniões em relação a esse contexto.

Uma pesquisa exploratória procura analisar um problema a fim de fornecer informações para uma investigação mais precisa, procurando compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador com o intuito de possibilitar um maior entendimento do problema de pesquisa abordado. De acordo com (Gil, 2002) uma pesquisa exploratória inclina-se a ser mais flexível em sua estruturação, objetivando o aprimoramento de ideias e descobertas dos mais variados aspectos ligados ao fenômeno estudado pelo pesquisador.

Em relação à pesquisa exploratória, ela possibilitará aproximar o pesquisador ao problema estudado, gerando uma reflexão sobre as práticas realizadas dentro do contexto estudado.

3.5.1 Abordagem

O estudo proposto foi estruturado dentro de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa será utilizada como sustentação para o desenvolvimento teórico e conceitual, com aplicação no tratamento das informações coletadas nas análises bibliográficas e documentais. No que se refere à abordagem quantitativa a sua utilização será empregada para dimensionar os resultados do questionário que será aplicado na pesquisa.

3.5.2 Tipologia de pesquisa

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas diferentes tipologias de pesquisa na elaboração do estudo: bibliográfica, documental e pesquisa ação.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para análise do material teórico sobre o assunto proposto, compreendendo o levantamento das informações coletadas a partir de conhecimentos já estudados. De acordo com (Gil, 2002) uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, composto principalmente por livros e artigos científicos, sendo que boa parte dos estudos exploratórios podem ser classificados como pesquisa bibliográfica.

Para análise dos dados em relação aos conteúdos referentes às informações dos setores responsáveis pela comunicação no CEUNES e na UFES foi utilizada a pesquisa documental para levantamento das informações. Segundo (Gil, 2002, p.46) na pesquisa documental “as fontes são muito mais diversificadas e dispersas”.

A pesquisa bibliográfica se assimila muito à pesquisa documental, de acordo com Gil:

A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (GIL, 2002, p.45).

Este estudo se apoia também na metodologia da pesquisa-ação para a realização de um diagnóstico, onde o pesquisador faz parte do meio pesquisado. Esse tipo de pesquisa possui um caráter participativo, fundamentado em uma autorreflexão construída de forma coletiva pelos participantes. Segundo Thiollent :

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1986, p.14),

Ao utilizar a pesquisa-ação o pesquisador tem a oportunidade de analisar processos complexos, sendo capaz de introduzir mudanças e analisar os efeitos alcançados

com as alterações desses processos, possibilitando o pesquisador, adquirir conhecimento a partir da ação realizada dentro do contexto estudado.

Segundo (DA SILVEIRA; PALASSI; DE PAULA, 2019) a pesquisa-ação é uma forma de investigação direcionada para a solução de problemas técnicos e sociais que sejam relevantes cientificamente, pautados pela cooperação entre pesquisador e parceiros interessados em sua resolução, gerando conhecimento durante esse processo.

De acordo com (FELLIPO, 2011) o pesquisador pode se encontrar em duas situações. Quando ele trabalha na organização pesquisada, vivenciando e conhecendo os problemas, o contexto e os profissionais que estão inseridos, o pesquisador é considerado *insider*. Já quando o pesquisador não tem ligação com a organização estudada, sendo uma pessoa externa a organização, ele é considerado um *outsider*.

É válido ressaltar que sou servidor da UFES *campus* São Mateus, e como tal, considero um benefício estudar o meu local de trabalho, deixando claro que durante a pesquisa, usufruí do conhecimento que possuo do universo que estou inserido, porém sem interferir nas respostas obtidas no questionário. Dessa forma, entendo que a pesquisa-ação é uma ferramenta capaz de oferecer benefícios ao meio pesquisado.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que tem o propósito de alcançar resultados a partir de uma reflexão coletiva, contando com a colaboração de pesquisadores e pesquisados. De acordo com (DA SILVEIRA; PALASSI; DE PAULA, 2019) o principal diferencial desse tipo de pesquisa é a intervenção na realidade, assim como, a ação educativa e consciente dos envolvidos durante o processo de pesquisa.

Segundo (THIOLLENT, 1986) o planejamento de uma pesquisa-ação é muito flexível comparado a outros tipos de pesquisas, e não se segue de uma forma ordenadamente rígida todas as fases. Existe sempre um vaivém entre as diversas

inquietações a serem ajustadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo no seu relacionamento com a situação investigada.

De acordo (TRIPP, 2005) a pesquisa-ação é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo onde se aprimora sua execução pela variação sistemática entre atuar no campo da prática e investigar a respeito dela. Nesse sentido é um processo de aprendizado, onde, planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança com o intuito de melhorar sua prática, aprendendo no decorrer do processo, tanto a respeito da prática quanto da investigação.

Ainda segundo (TRIPP, 2005) existe um ciclo básico de quatro fases da investigação – ação. Onde se planeja uma melhora da prática, se age para implantar a melhoria planejada, se monitora e descreve os efeitos da ação e se avalia os resultados alcançados. E esse ciclo é seguido pela maioria dos processos, sendo bastante empregada por pesquisadores nas áreas de ciências humanas e sociais, destacando o caráter cíclico desse tipo de pesquisa e a atuação em conjunto entre o pesquisador e os sujeitos do meio pesquisado desde o início até aos efeitos resultantes do estudo.

Segundo (LEWIN, 1978) esse tipo de pesquisa é determinado por uma exploração científica dos dados e fatos, que segundo ele é denominado diagnóstico, e o conhecimento adquirido a partir desse processo orienta através de uma ação conjunta, conduzida por um grupo, a resolução de um problema. A pesquisa-ação é um processo cíclico de diagnóstico de um cenário, envolvendo o planejamento, a coleta de dados, a tomada de ação, e a análise dos resultados, para posteriormente planejar uma futura ação.

De acordo com (THIOLLENT, 1986, p.48) a fase exploratória: “consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou "diagnóstico") da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações”.

Esse presente estudo, muito em função do seu objetivo, que é realizar um diagnóstico do processo de comunicação na UFES *Campus* São Mateus, pretende aprofundar na fase exploratória da pesquisa-ação.

3.5.3 Diagnóstico

O diagnóstico de comunicação interna é uma importante etapa, capaz de gerar insumos e subsídios para realizar um plano de ação futuro, voltado para o processo de comunicação interna em uma instituição, sendo capaz de estabelecer uma fotografia momentânea da instituição, identificando como os colaboradores da instituição a veem e analisando qual é a percepção deles em relação à comunicação interna, ajudando assim, a gerar dados para serem analisados e utilizados como subsídio para elaboração de um plano de ação para comunicação interna.

O diagnóstico funciona como um valioso instrumento, capaz de levantar dados, para se adquirir conhecimento sobre uma determinada situação. Segundo (KUNSH, 1991) durante essa etapa, se procura identificar as dificuldades, detectando e definindo as necessidades e os problemas prioritários. Esse instrumento é essencial para desvendar as adversidades e desenvolver oportunidades que proporcionam o crescimento institucional.

Este diagnóstico será determinante para que um profissional de Comunicação Social possa junto com os colaboradores da instituição, elaborar um plano de ação capaz de entender o cenário da organização, analisar as necessidades específicas e definir as melhores ações a serem tomadas para alcançar uma comunicação interna eficiente, onde todos se sintam parte do processo de comunicação.

3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse estudo é exigido utilização de alguns procedimentos que envolvem métodos qualitativos e quantitativos. Os passos utilizados na elaboração desse estudo foram:

- Pesquisa dos aspectos teóricos envolvidos;

- Levantamento documental da instituição estudada;
- Delimitação do público de pesquisa
- Construção dos instrumentos de coleta de dados;
- Avaliação dos instrumentos de coletas de dados;
- Aplicação dos questionários;
- Análise dos dados obtidos.

O primeiro passo na elaboração do estudo foi um levantamento dos aspectos teóricos envolvidos, onde se utilizou a pesquisa bibliográfica para levantar informações, reunindo estudos e publicações relacionados ao tema proposto, ampliando a visão sobre o assunto a ser estudado.

Após a realização de uma pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento documental na instituição estudada com o intuito de levantar informações a respeito do tema abordado no estudo. Nesse processo foram analisados relatórios de gestão, portarias, decisões e resoluções de conselhos, entre outros documentos.

O terceiro passo no estudo foi delimitar qual público será aplicada a pesquisa. A pesquisa será destinada aos servidores técnicos administrativos e aos chefes de setores em exercício da UFES *campus* São Mateus, por entender que esses são os responsáveis diretos pela execução dos serviços prestados para a comunidade acadêmica. Mesmo considerando que os estudantes e professores fazem parte do público interno da instituição, o presente estudo se delimitou a pesquisar os servidores técnicos administrativos e os chefes de setores, entendendo que o tempo exigido para a realização da pesquisa não comportaria todos os públicos envolvidos. Levando em conta essa escolha, temos a possibilidade de contemplar esse público específico em estudos posteriores.

Delimitado o público de pesquisa o próximo passo foi elaborar os questionários. Serão realizados dois questionários semelhantes para os dois grupos (chefes de setores e técnicos administrativos). Essa divisão entre grupos se dá para que possamos observar as diferentes perspectivas e se há alguma divergência nas avaliações entre os chefes e seus subordinados. As análises dos dados serão realizadas utilizando uma abordagem quantitativa e qualitativa.

Antes da aplicação dos questionários foi realizado um pré-teste com os dois grupos que participarão da pesquisa. Após a sua formatação o questionário precisa ser testado antes de sua aplicação definitiva com intuito de descobrir se existem falhas em sua formulação.

Após a verificação do questionário realizada pelo pré-teste, e constatando que não há falhas em sua formulação, o questionário foi aplicado aos chefes de setores e aos demais servidores técnicos administrativos.

Por último serão apresentados os dados coletados na realização da pesquisa. Os dados obtidos serão analisados e apresentados em forma de gráficos que possam facilitar o seu entendimento assim como a interpretação dos mesmos.

3.7 POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo dessa pesquisa constitui-se de todos os servidores técnico-administrativos em educação e dos chefes de setores da UFES *campus* São Mateus, sendo 100 servidores administrativos e 15 chefes de setores, totalizando 115.

O questionário foi disponibilizado via e-mail institucional para todos os 115 colaboradores da nossa população-alvo, dos 100 servidores administrativos, obtendo o retorno, de 59 pessoas, destas, apenas uma, não concordou em participar

da pesquisa, sendo assim, obtemos 58 respostas dos servidores administrativos, representando 58% dos servidores administrativos. Dos 15 chefes de setores, apenas três não acessaram o questionário, totalizando 11 respostas dos chefes de setores, o que representa 73% dos chefes de setores.

Ao todo obtemos 69 respostas ao questionário, totalizando 60% da nossa população-alvo. Para essa população de 115 pessoas, com um grau de confiança de 95% e o tamanho da amostra de 69 pessoas, foi possível alcançar uma margem de erro de 7%.

3.8 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para alcançar o objetivo principal foram traçados alguns objetivos específicos para auxiliar a concretizar um diagnóstico atual, levantando as dificuldades existentes e pontos que precisam ser melhorados.

O instrumento de coleta de dados utilizado para esse estudo foi um questionário elaborado com questões fechadas e abertas, que foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, no dia 14 de julho de 2022. A Plataforma Brasil é uma base nacional de registro de pesquisas envolvendo seres humanos, que permite que as pesquisas sejam acompanhadas em seus diferentes estágios. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo comitê no dia 22 de agosto de 2022.

Após a aprovação do questionário, esse foi enviado a sete servidores para avaliar sua formatação. O pré-teste foi realizado com dois chefes de setores e com cinco servidores administrativos que constataram que não existia nenhuma incoerência, nem erros de ortografia, sendo assim, estava apto para o envio aos demais participantes da pesquisa.

O questionário foi disponibilizado aos participantes utilizando o *Google forms*, que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisa, disponibilizado pelo o Google drive. O link da pesquisa foi enviado aos participantes pelo e-mail institucional e ficou disponível para resposta por um período de 16 dias, entre os dias 15 e 30 de setembro de 2022.

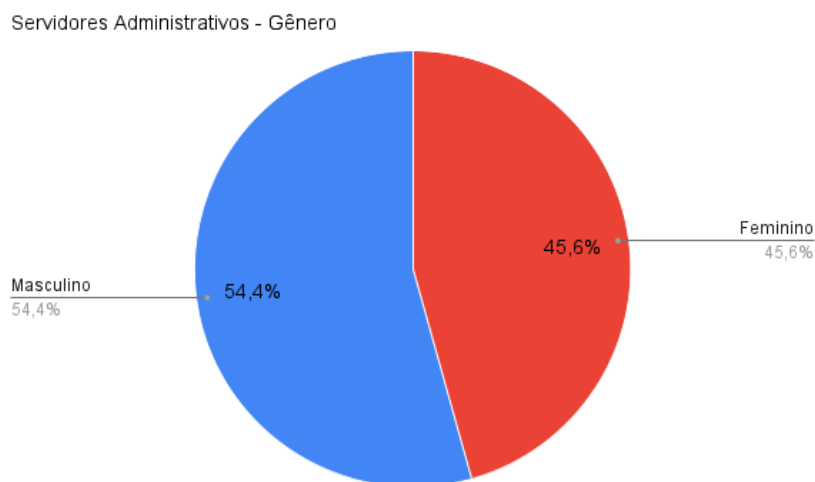
4 ANÁLISE DE DADOS

Através de questões fechadas e abertas buscou-se realizar um diagnóstico do processo de comunicação interna na UFES *Campus* São Mateus, realizando um perfil dos colaboradores, identificando o envolvimento dos colaboradores com a instituição, analisando o papel e a eficiência, verificando as formas de comunicação mais utilizadas para obter informação e identificando as barreiras na comunicação, assim como, as expectativas em relação à comunicação interna na instituição.

Os dados obtidos com as questões fechadas serão apresentados em gráficos no formato de pizza que demonstram o resultado de forma clara e proporcional, evidenciando os aspectos visuais que facilitam a compreensão aos leitores. Em relação às questões abertas, essas serão apresentadas em formas de quadro, priorizando a reprodução literal na transcrição das respostas obtidas com os participantes.

O primeiro bloco de pesquisa procura realizar um levantamento do perfil dos entrevistados. Pela análise, observou-se o predomínio do sexo masculino entre os servidores administrativos com (54,4%) em relação ao sexo feminino (45,6%), conforme o Gráfico 1.

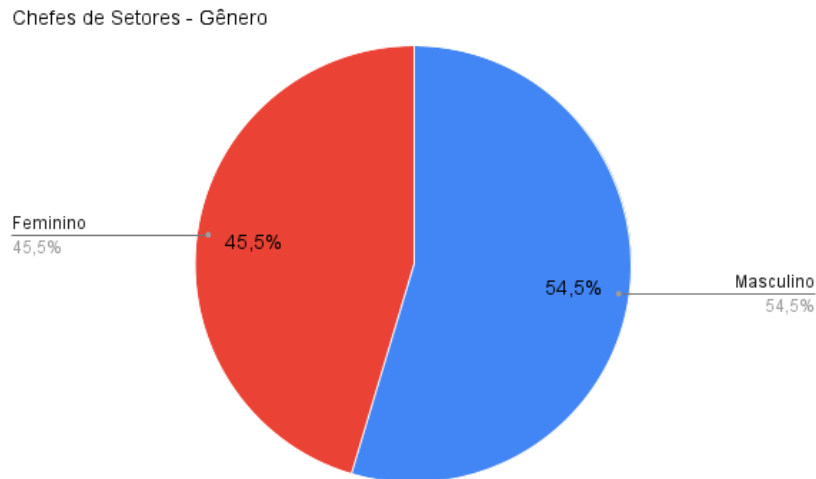
Gráfico 1



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação aos chefes de setores, também podemos observar o predomínio do sexo masculino com (54,5%) em relação ao feminino (45,5%), conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2

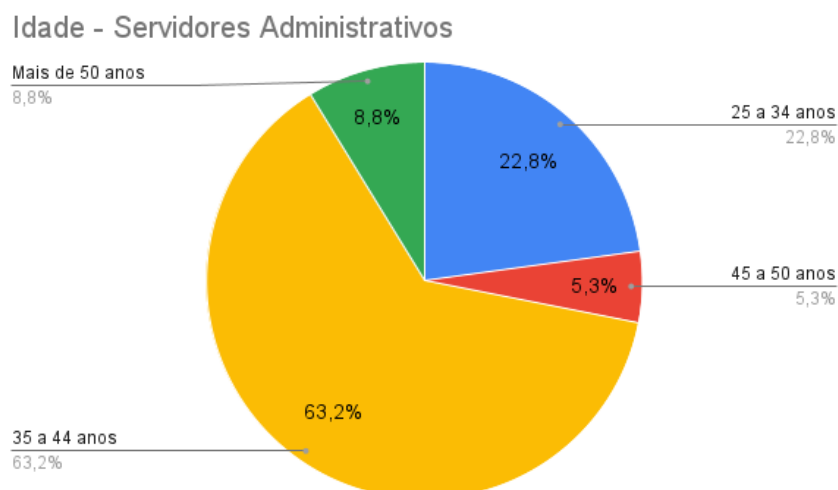


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em ambos os casos, observamos uma ligeira predominância de colaboradores do sexo masculino em relação aos do sexo feminino.

A faixa etária da maior parte dos servidores administrativos, conforme o gráfico 3, está no intervalo de 35 a 44 anos (63,2%); seguidos pelos intervalos de 25 a 34 anos (22,8%); mais de 50 anos (8,8%); e de 45 a 50 anos (5,3%), conforme o gráfico 3.

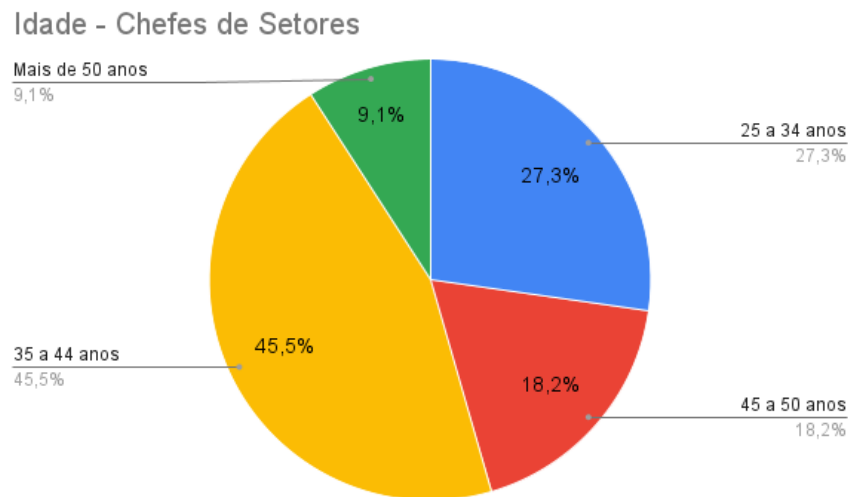
Gráfico 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Já a faixa etária entre os chefes de setores, a maior parte também está no intervalo de 35 a 44 anos (45,5%); seguido pelos intervalos de 25 a 34 anos (27,3%); de 45 a 50 anos (18,2%) e de mais de 50 anos (9,1%), conforme o gráfico 4.

Gráfico 4



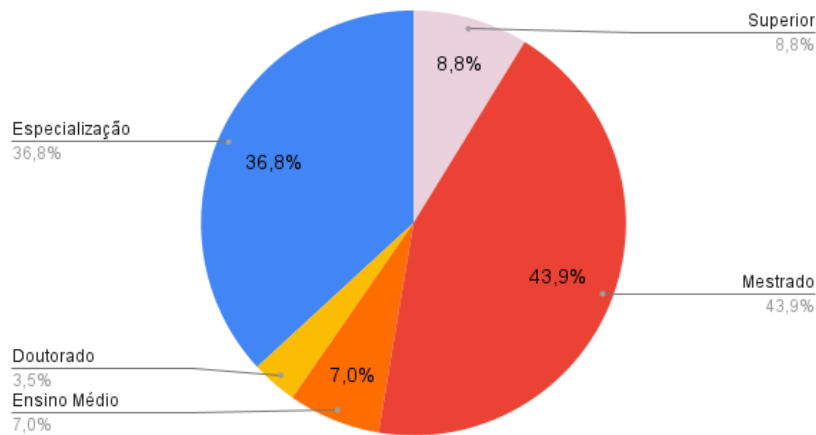
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os dados analisados em relação à faixa etária dos entrevistados, percebemos em ambos os casos uma faixa etária média, com a predominância de colaboradores na faixa etária entre 35 a 44 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos servidores administrativos podemos perceber, conforme o Gráfico 5, que a maioria possui mestrado (43,9%); seguido por especialização (36,8%); curso superior (8,8%); ensino médio completo (7%); e doutorado (3,5%).

Gráfico 5

Formação Acadêmica - Servidores Administrativos

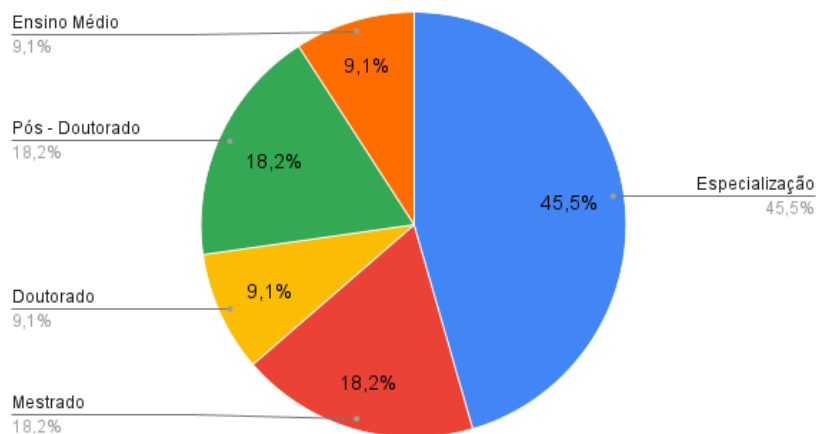


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores podemos constatar que a maioria possui especialização (45,5%); seguidos por mestrado (18,2%) e pós-doutorado com (18,2%) cada; e por último ensino médio e doutorado com (9,1%) cada, tal como ilustrado no Gráfico 6.

Gráfico 6

Formação - Chefes de Setores



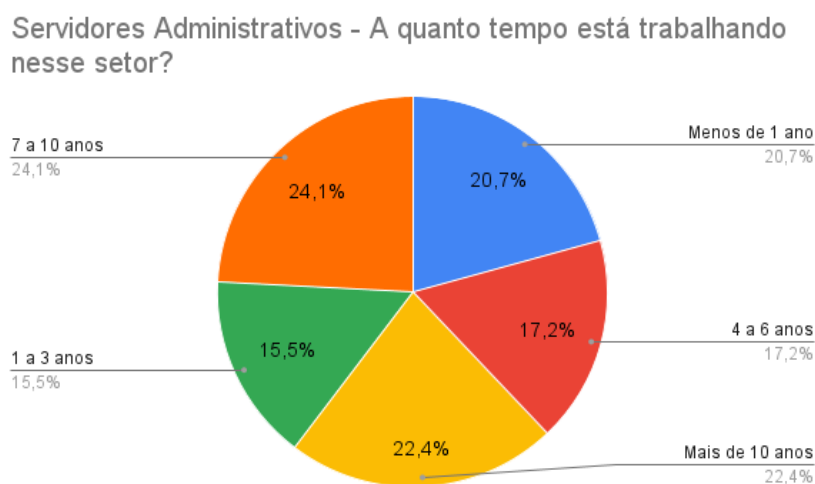
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os dados relacionados ao nível de escolaridade, em sua totalidade, evidenciam um alto nível de escolaridade, demonstrando que 81% dos servidores administrativos possuem algum tipo de especialização ou mestrado. A mesma situação é vista em

relação aos chefes de setores com 63,7% possuindo algum tipo de especialização ou mestrado e (18,2%) com pós-doutorado.

Ao analisar o tempo em que um determinado servidor está trabalhando no setor, percebemos, que a maioria trabalha no setor, no intervalo de 7 a 10 anos (24,1%), seguido pelos que trabalham no setor por mais de 10 anos (22,4%); e pelos o que trabalham no setor por menos de 1 ano (20,7%); e pelos o que trabalham no setor no intervalo de 4 a 6 anos (17,2%); e por último os que trabalham no setor no intervalo de 1 a 3 anos (15,5%), conforme demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico 7

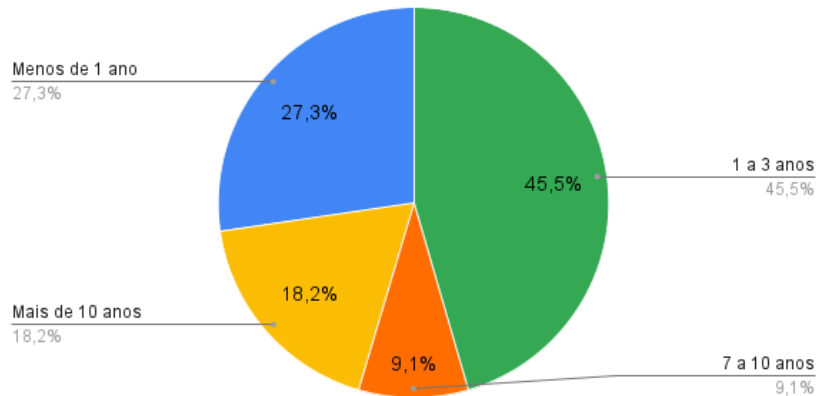


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação aos chefes de setores, conforme o Gráfico 8, percebemos que a maioria exerce o cargo de chefia no intervalo de 1 a 3 anos (45,5%); seguido pelos que estão no cargo por menos de 1 ano (27,3%); e pelos que estão no cargo por mais de 10 anos (18,2%); e por último os que estão no cargo no intervalo de 7 a 10 anos (9,1%).

Gráfico 8

Chefes de Setores - A quanto tempo que exerce o cargo de chefia?

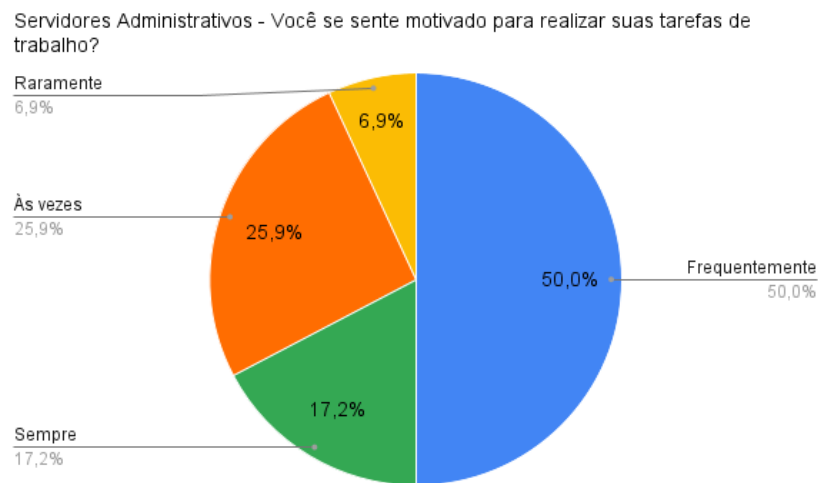


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os dados relacionados ao tempo de trabalho no setor atual e ao tempo que exerce o cargo de chefia se mostram bem diferentes na comparação entre servidores administrativos e chefes de setores. Os servidores administrativos estão, na maioria (46,5%, soma referente a 24,1% + 22,4%), entre aqueles que se encontram nos seus respectivos setores por mais de 7 anos. Enquanto em relação aos chefes de setores, a grande maioria (72,8%, soma referente a 27,3% + 45,5%), se encontra na chefia por um período menor que 3 anos.

No segundo bloco da pesquisa foram propostas 5 perguntas com o intuito de diagnosticar o nível de envolvimento dos colaboradores com a instituição. Em relação ao nível de motivação para realizarem suas tarefas, a maioria (50%) dos servidores administrativos se sentem frequentemente motivados, (25,9%) se sentem motivados às vezes, (17,2%) estão sempre motivados e (6,9%) estão raramente motivados, de acordo com o Gráfico 9.

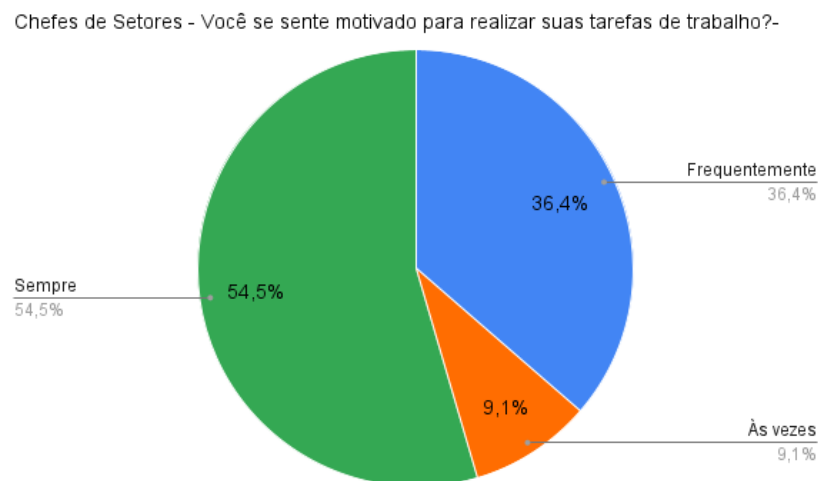
Gráfico 9



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação ao nível de motivação dos chefes de setores, a maioria (54,4%) encontram-se sempre motivados, (36,4%) estão frequentemente motivados e (9,1%) se sentem motivados às vezes, nenhum chefe de setor afirmou estar raramente ou nunca motivado para realizar suas tarefas, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10

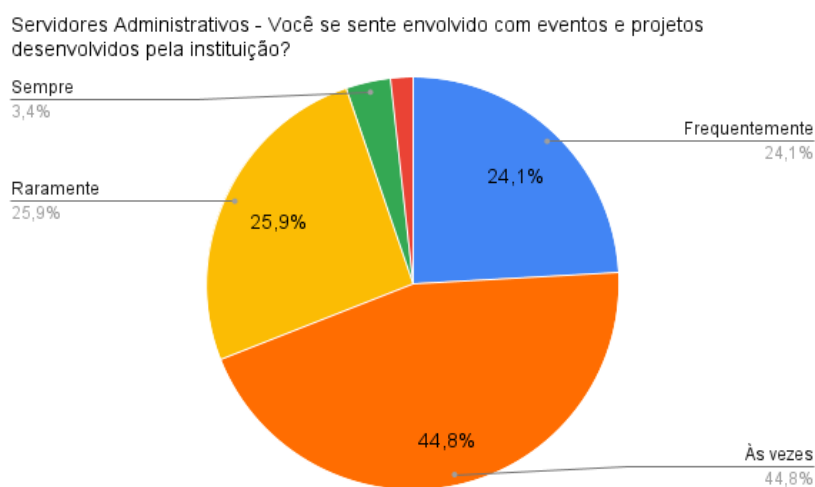


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em ambos os casos, podemos perceber que tanto os servidores administrativos como os chefes de setores estão na maioria sempre ou frequentemente motivados a realizarem suas tarefas de trabalho.

No que diz respeito ao envolvimento com eventos e projetos desenvolvidos pela instituição, a maioria (44,8%) dos servidores administrativos às vezes estão envolvidos, (25,9%) estão raramente envolvidos, (24,1%) estão frequentemente envolvidos, (3,4%) estão sempre envolvidos e (1,7%) se diz nunca envolvidos com os eventos e projetos desenvolvidos, conforme ilustrado no Gráfico 11.

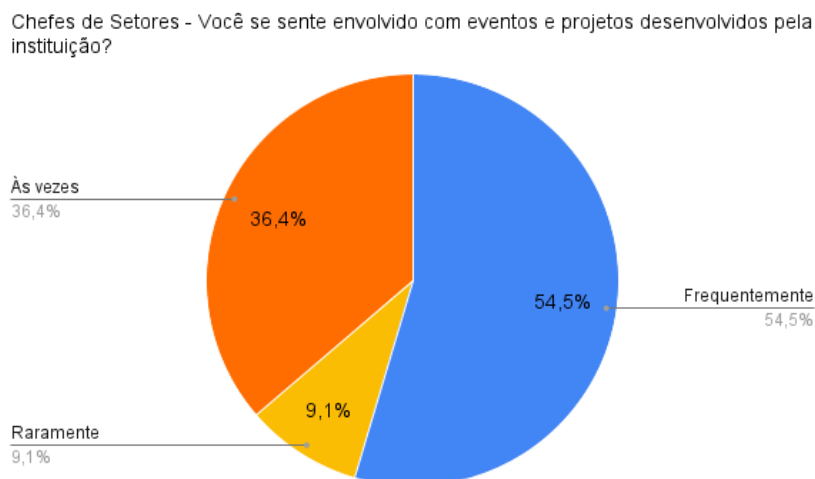
Gráfico 11



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Com relação aos chefes de setores, conforme demonstrado no Gráfico 12, (54,5%) estão frequentemente envolvidos, (36,4%) se sentem envolvidos às vezes e (9,1%) estão raramente envolvidos.

Gráfico 12

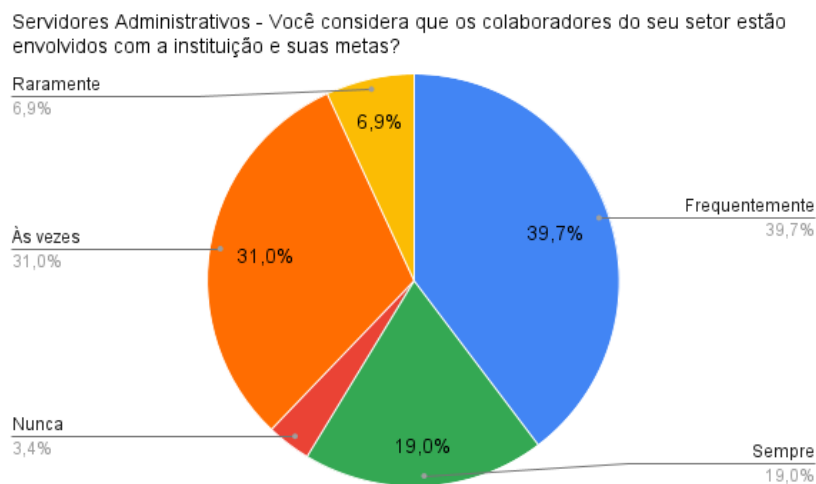


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em geral percebemos que tantos os servidores administrativos quanto os chefes de setores se encontram na maioria entre aqueles que estão frequentemente, às vezes e raramente envolvidos. O percentual dos que estão sempre ou nunca envolvidos é baixo em relação aos servidores administrativos e não foram citados por nenhum dos chefes de setores.

Quando questionados se os colaboradores de seus respectivos setores estão envolvidos com a instituição e suas metas, identificamos que a maioria dos servidores administrativos (39,7%) disse que os colaboradores estão frequentemente envolvidos, (31%) responderam que às vezes estão envolvidos, seguido por (19%) que estão sempre envolvidos, (6,9%) dizem que raramente os colaboradores estão envolvidos e por ultimo (3,4%) disseram que esses colaboradores nunca estão envolvidos, conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13

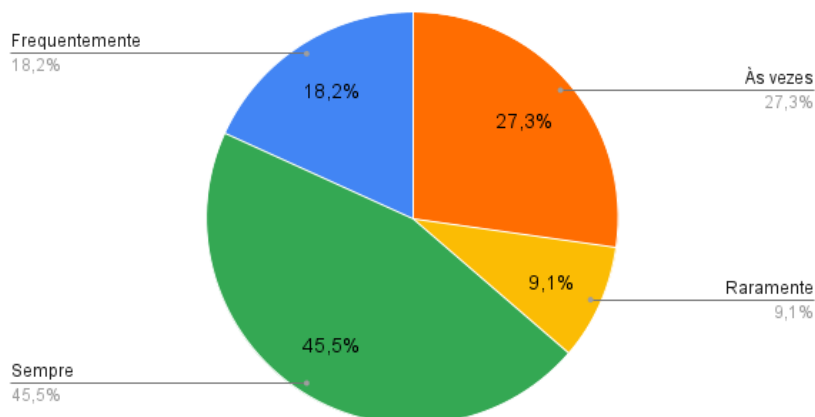


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores a maioria (45,5%) manifestou que os colaboradores de seus respectivos setores estão sempre envolvidos, (27,3%) informou que às vezes os colaboradores se envolvem, (18,2%) disse que frequentemente os colaboradores estão envolvidos e por fim (9,1%) informou que raramente esses colaboradores estão envolvidos, tal como observado no Gráfico 14.

Gráfico 14

Chefes de Setores - Você considera que os colaboradores do seu setor estão envolvidos com a instituição e suas metas?

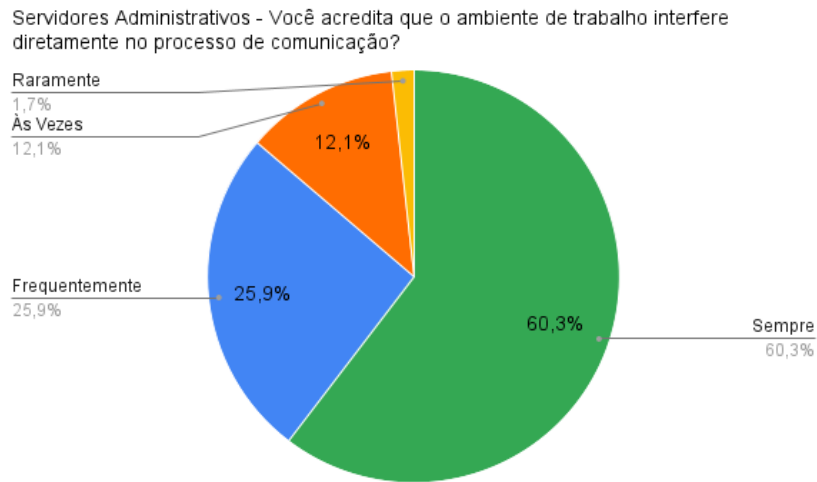


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nas duas perspectivas podemos perceber que a maioria considera que os colaboradores estão sempre ou frequentemente envolvidos com a instituição e suas metas. No caso dos servidores administrativos (58,7%, soma de 19% + 39,7%) relatou que os colaboradores do seu setor estão sempre ou frequentemente envolvidos e no caso dos chefes de setores o índice dos que relataram que os colaboradores estão sempre ou frequentemente envolvidos é de (63,7%, soma de 18,2% + 45,5%).

Em relação ao ambiente de trabalho, questionamos se o ambiente de trabalho interfere diretamente no processo de comunicação. A grande maioria dos servidores administrativos (60,3%) afirma que sempre interfere, (25,9%) disse que frequentemente interfere, (12,1%) acreditam que às vezes interfere, e apenas (1,7%) acreditam que raramente interferem.

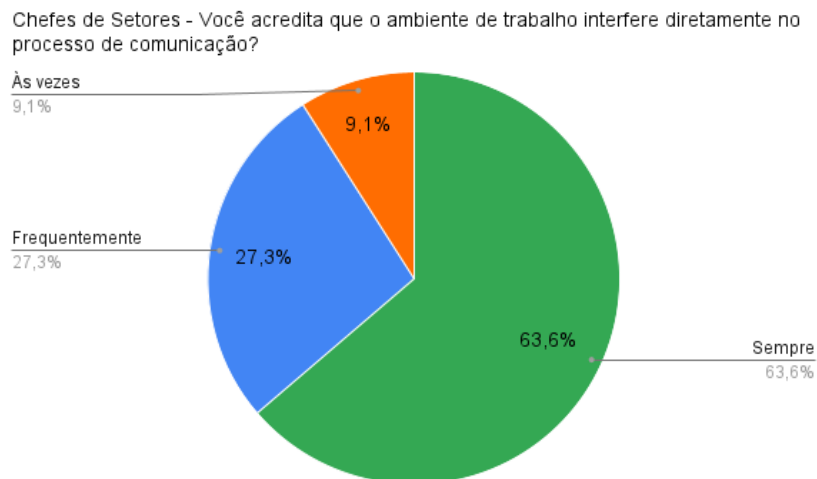
Gráfico 15



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores a situação é parecida, a maioria (63,3%) afirma que sempre interfere, (27,3%) disse que frequentemente interfere e (9,1%) acreditam que às vezes interfere.

Gráfico 16

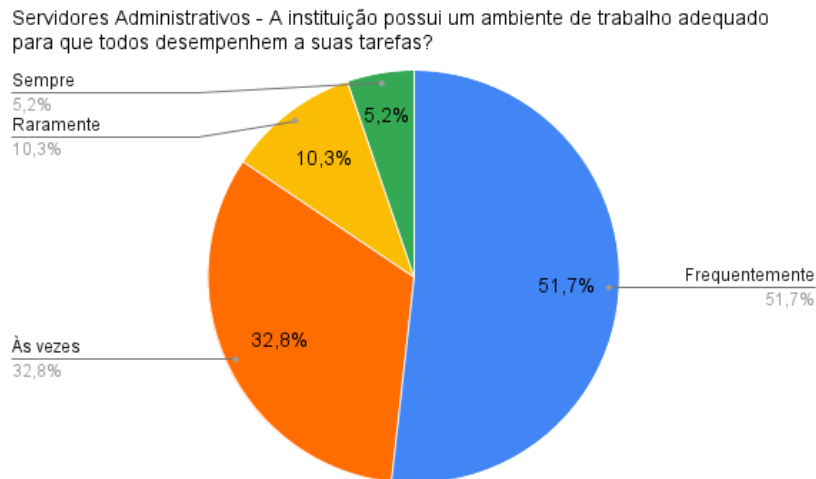


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Podemos assim, concluir, que tanto para os servidores administrativos quanto para os chefes de setores o ambiente de trabalho interfere diretamente no processo de comunicação.

Quando questionados se a instituição possui um ambiente de trabalho adequado para que todos desempenhem suas tarefas, os servidores administrativos na maioria (51,7%) afirmam que frequentemente possui, para (32,8%) às vezes o ambiente é adequado, (10,3%) acreditam que raramente o ambiente é adequado e (5,2%) afirmam que sempre o ambiente é adequado, tal como visto no Gráfico 17.

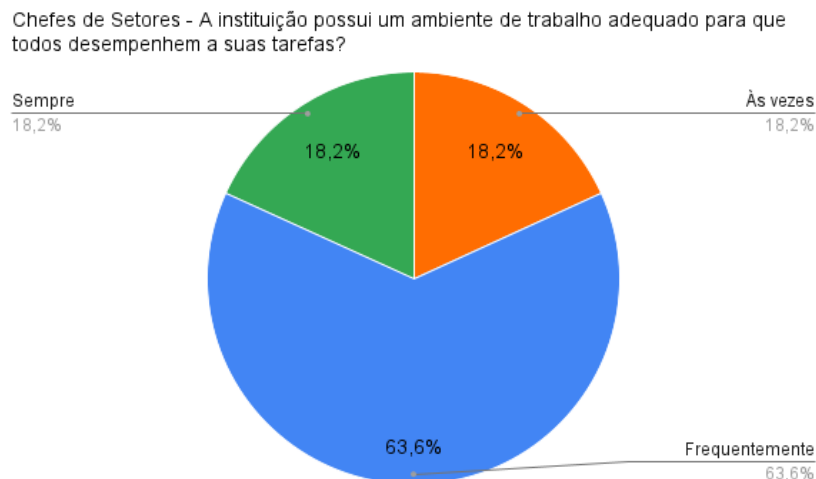
Gráfico 17



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Já em relação aos chefes de setores, a maioria (63,3%) acredita que o ambiente é frequentemente adequado, seguido por (18,2%) que disseram que o ambiente é às vezes adequado e por outros (18,2%) que afirmaram que o ambiente é sempre adequado.

Gráfico 18



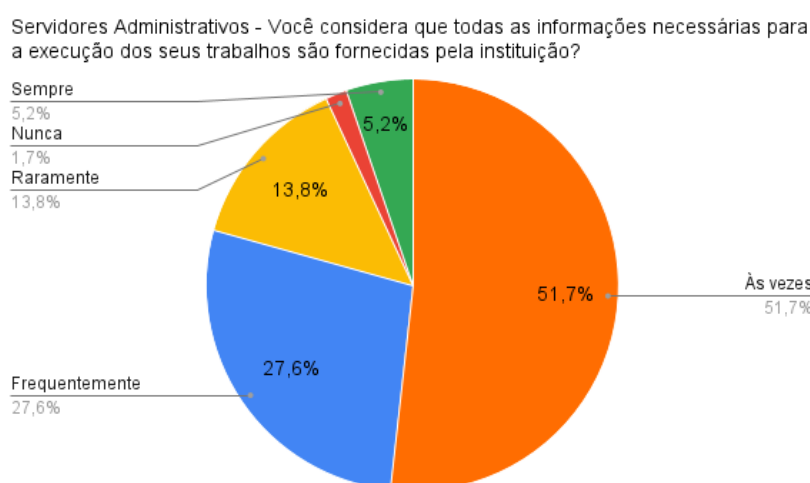
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para ambos os casos verificamos que o ambiente de trabalho é satisfatório. Em relação aos servidores administrativos percebemos uma parcela maior de pessoas (32,8%) que disseram que o ambiente às vezes é adequado em relação aos chefes de setores, onde (18,2%) também afirmaram que o ambiente às vezes é adequado. Apenas (10,3%) dos servidores administrativos manifestaram que o ambiente raramente é adequado, não tiveram manifestações nesse sentido em relação aos chefes de setores. Também em nenhum dos dois casos houve manifestação de que o ambiente nunca é adequado.

No terceiro bloco da pesquisa que realiza uma análise do papel da comunicação interna e sua importância na produtividade do trabalho, assim como, a eficiência das informações que são transmitidas pela instituição foram propostas cinco perguntas.

A primeira pergunta é em relação às transmissões das informações necessárias para a execução dos serviços que são fornecidas pela instituição. Para (51,7%) dos servidores administrativos às vezes essas informações são transmitidas, (27,6%) informa que frequentemente as informações são transmitidas, (13,8%) afirma que raramente as informações são transmitidas, (5,2%) apontam que as informações são sempre transmitidas e apenas (1,7%) afirma que as informações nunca são transmitidas pela instituição, conforme o gráfico 19.

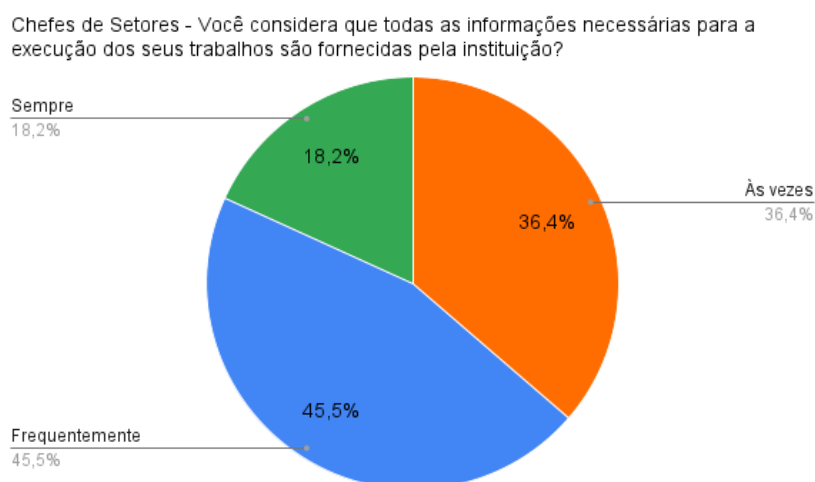
Gráfico 19



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os chefes de setores, a maioria (45,5%) concorda que as informações são frequentemente transmitidas, para (36,4%) as informações às vezes são transmitidas e por último (18,2%) informam que as informações são sempre transmitidas. Não foram citadas situações que a informação é raramente ou nunca transmitida em relação aos chefes de setores, tal como visto no gráfico 20.

Gráfico 20



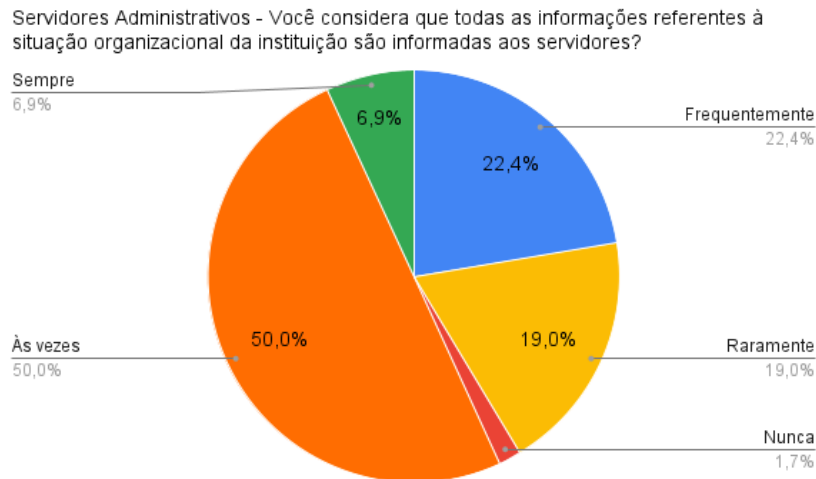
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na comparação entre os servidores administrativos e chefes de setores podemos perceber uma divergência de perspectivas, os servidores administrativos enxergam uma dificuldade maior na transmissão das informações em relações aos chefes de setores. Analisando o Gráfico 19, percebemos, que somados (67,2%, soma de 51,7% + 13,8% + 1,7%) dos servidores administrativos apontam que as informações são às vezes, raramente e nunca são transmitidas pela instituição. Enquanto em relação aos chefes de setores, (36,4%) informam que as informações às vezes são transmitidas, e não existe nenhum chefe de setor relatando que as informações raramente ou nunca são transmitidas.

Quando questionados se todas as informações referentes à situação organizacional da instituição são informadas aos servidores, observaram-se, as seguintes manifestações. Para os servidores administrativos, conforme o Gráfico 21, (50%) afirmam que às vezes são informados, (22,4%) se dizem frequentemente

informados, (19%) se dizem raramente informados, (6,9%) se dizem sempre informados e por ultimo (1,7%) se dizem nunca informados.

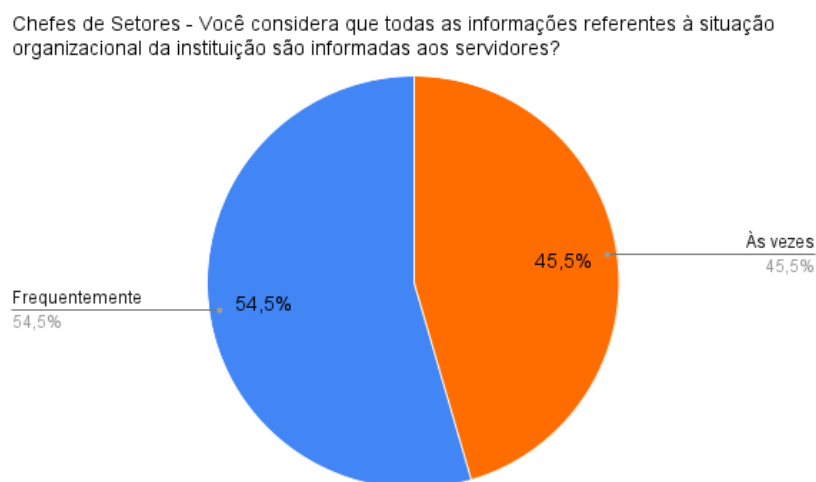
Gráfico 21



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Segundo os chefes de setores, (54,5%) se dizem frequentemente informados e os outros (45,5%) afirmam que às vezes são informados. Não houve nenhuma manifestação em relação à sempre, raramente ou nunca informados para os chefes de setores.

Gráfico 22

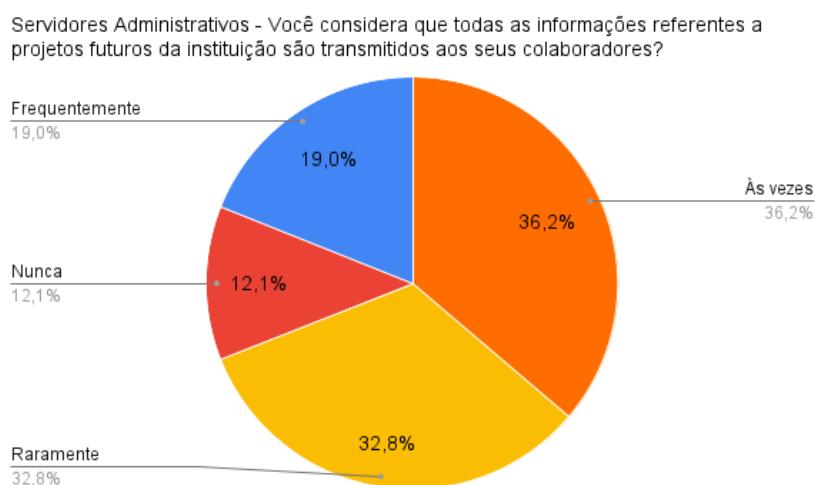


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Novamente podemos perceber uma situação de divergência quando analisamos as duas perspectivas. Enquanto os chefes de setores em sua maioria (54,5%) afirma que frequentemente são informados referentes à situação organizacional, apenas (22,4%) dos servidores administrativos se dizem frequentemente informados, e (6,9%) se dizem sempre informados, somando (29,3%).

Ao analisarmos se todas as informações referentes a projetos futuros da instituição são transmitidos aos seus colaboradores, verificamos de acordo com o Gráfico 23, que (36,2%) dos servidores administrativos assinalam que as informações às vezes são transmitidas, (32,8%) informam que raramente as informações são transmitidas, (19%) dizem que as informações são frequentemente transmitidas e (12%) acreditam que nunca são transmitidas as informações referentes a projetos futuros.

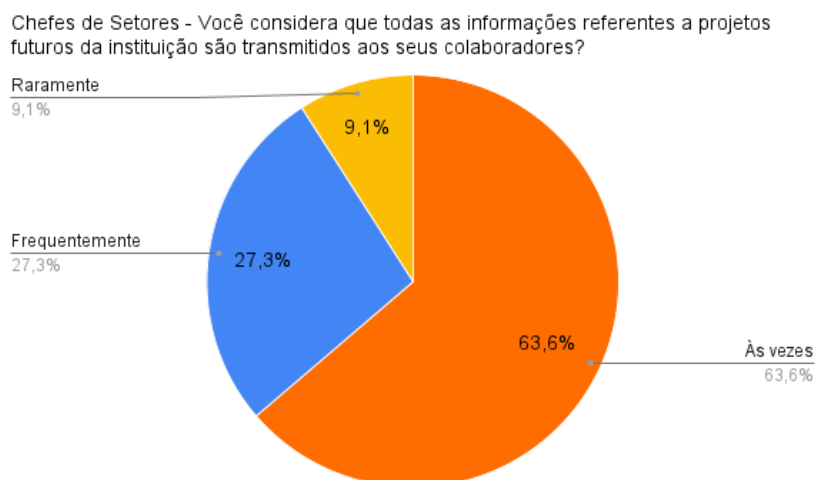
Gráfico 23



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na análise dos chefes de setores, (63,3%) apontam que as informações às vezes são transmitidas, (27,3%) consideram que frequentemente as informações são transmitidas e (9,1%) acreditam que raramente são transmitidas, tal como visto no Gráfico 24.

Gráfico 24



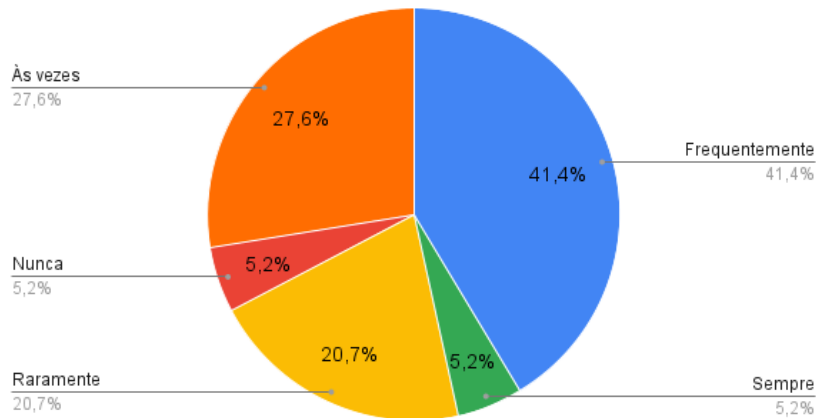
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Mais uma vez percebemos divergências entre as perspectivas dos servidores administrativos e chefes de setores, mas o que mais chama atenção em relação a essa questão é o baixo índice de entrevistados, que se sentem frequentemente informados pela instituição em relação aos seus projetos futuros. Apenas (19%) dos servidores administrativos e (27,3%) dos chefes de setores se sentem frequentemente informados sobre os projetos futuros. Em nenhum dos dois segmentos, alguém apontou que se sente sempre informado pela instituição. Com certeza o processo de informação sobre os projetos futuros da instituição aos seus colaboradores precisa ser repensado, pois a situação apresentada não se mostra satisfatória.

Outra questão levantada pela pesquisa é se as normas a serem seguidas pelos colaboradores para a realização dos seus trabalhos são repassadas pela instituição. Os servidores administrativos, como demonstrado no Gráfico 25, apontam em sua maioria (41,4%) que as normas são frequentemente repassadas, para (27,6%) as normas às vezes são repassadas, (20,7%) indicam que raramente as normas são repassadas, enquanto para (5,2%) essas normas nunca são repassadas e outros (5,2%) indicam que essas normas são sempre repassadas.

Gráfico 25

Servidores Administrativos - Você considera que todas as normas a serem seguidas para a realização do trabalho são transmitidas pela instituição aos seus colaboradores?

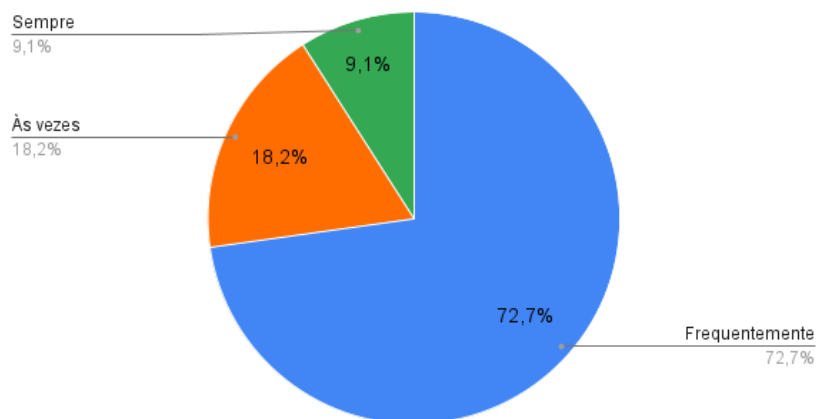


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores, (72,7%) informam que as normas são frequentemente repassadas, (18,2%) afirmam que as normas às vezes são repassadas e (9,1%) indicam que essas normas são sempre repassadas.

Gráfico 26

Chefes de Setores - Você considera que todas as normas a serem seguidas para a realização do trabalho são transmitidas pela instituição aos seus colaboradores?



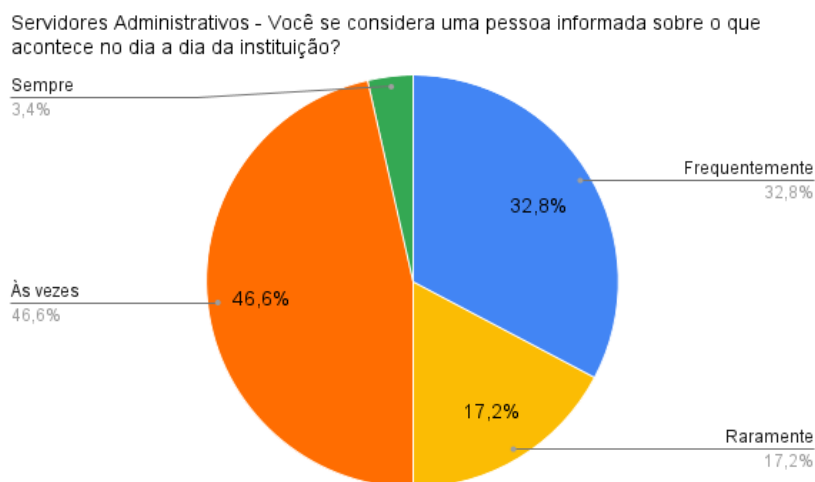
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Embora esse questionamento apresente uma satisfação melhor em relação aos colaboradores do que nas questões anteriores, ainda percebemos uma diferença de perspectiva entre os servidores administrativos e os chefes de setores. Enquanto os chefes de setores em sua grande maioria (72,7%) acredita que as normas são

frequentemente repassadas, somados aos (9,1%) que também afirmam que as normas são sempre repassadas, representando (81,8%) dos entrevistados, que entendem ser satisfatória a forma como as normas relacionadas ao trabalho são transmitidas pela instituição. Os servidores administrativos somados, entre os que acreditam estar frequentemente informados e sempre informados, atingem o índice de (46,6%), um número bem inferior aos chefes de setores. Essa diferença pode caracterizar que as informações que chegam aos chefes de setores nem sempre são repassadas na sua totalidade aos servidores administrativos que estão lotados em seu setor.

A última pergunta desse bloco da pesquisa é se a pessoa se sente informada sobre o que acontece no dia a dia da instituição. Quando a pergunta foi direcionada aos servidores administrativos, identificamos que a maioria (46,6%) às vezes se sente informada, (32,8%) se consideram frequentemente informados, (17,2%) se consideram raramente informados e apenas (3,4%) se sentem sempre informados, como demonstrado no Gráfico 27.

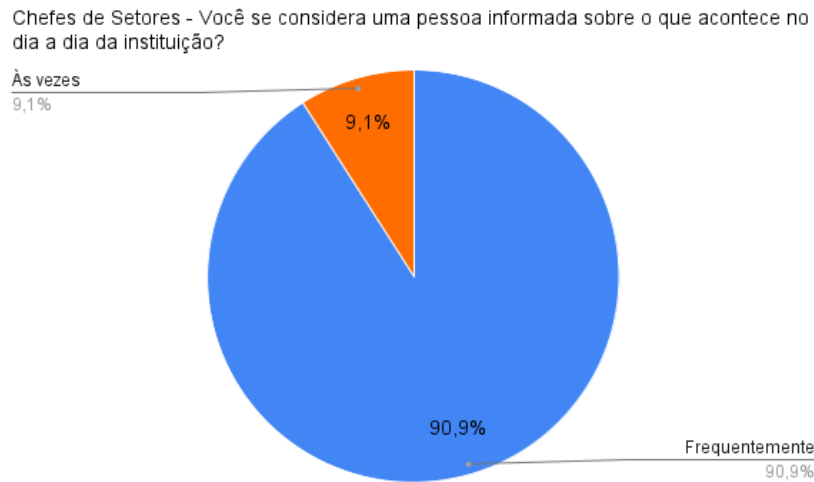
Gráfico 27



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores, a esmagadora maioria, (90,9%) se sente frequentemente informada sobre o que acontece no dia a dia na instituição, a apenas (9,1%) entendem que às vezes são informados, de acordo com o Gráfico 28.

Gráfico 28



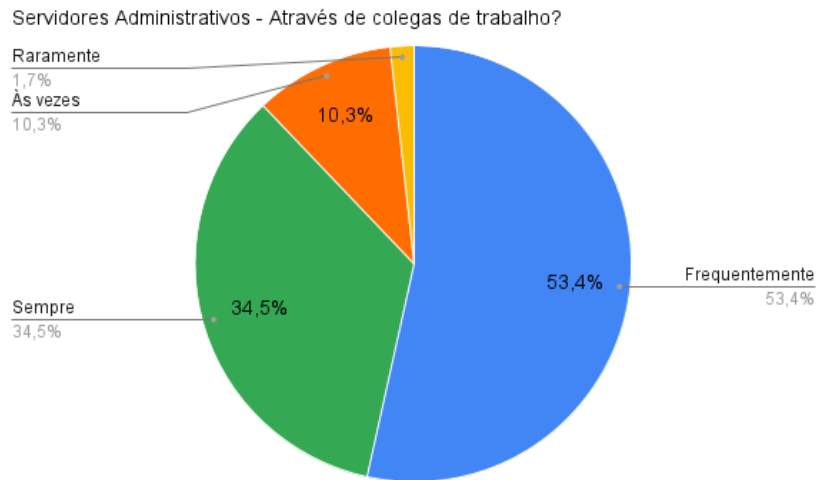
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Assim como nas questões anteriores, percebemos uma grande diferença de perspectiva, o que indica que nem sempre as informações obtidas pelos chefes de setores estão sendo repassadas para os servidores de seus respectivos setores.

O quarto bloco de questões procura analisar a forma como os colaboradores conseguem as informações necessárias para a realização de suas tarefas e a frequência com que são utilizadas.

O primeiro questionamento é em relação à comunicação informal e procura entender com que frequência os entrevistados utilizam os colegas de trabalhos para obterem as informações necessárias.

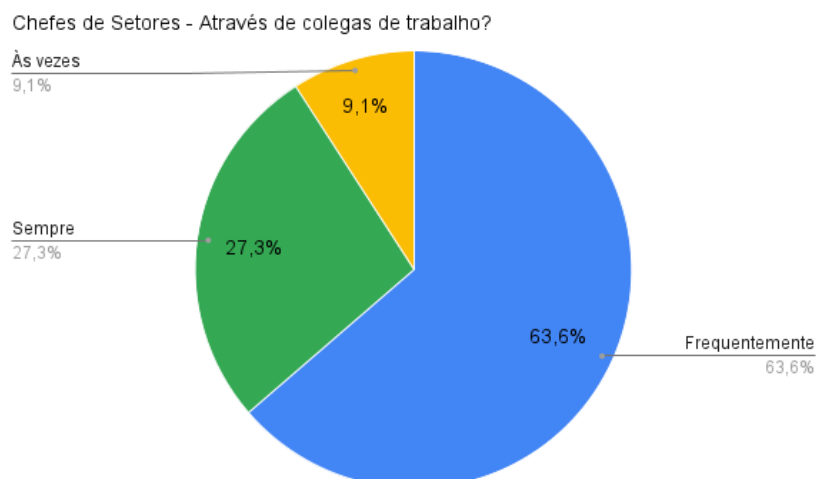
Gráfico 29



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os servidores administrativos na sua maioria (53,4%) informam que frequentemente procuram informações com seus colegas de trabalho, (34,5%) disseram que sempre se informam com os colegas, (10,3%) utilizam às vezes os colegas para obterem informações e apenas (1,7%) utiliza raramente os colegas de trabalho para se informarem, conforme mostrado pelo Gráfico 29.

Gráfico 30



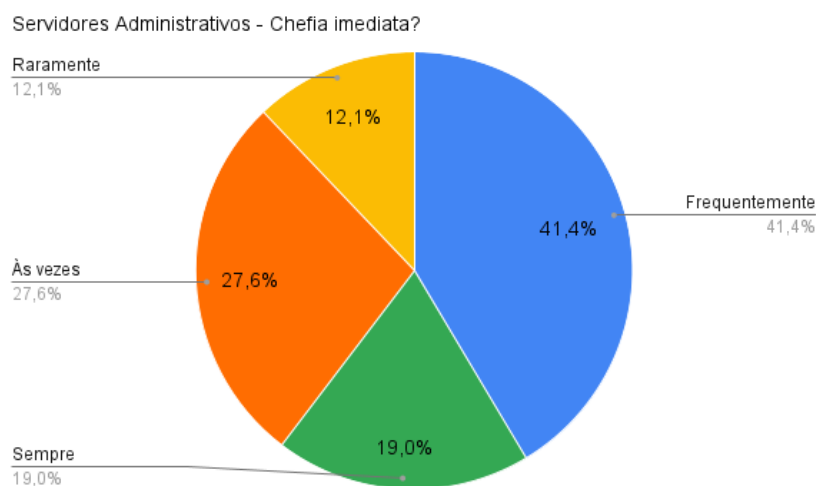
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Segundo os chefes de setores, a maioria (63,6%) utiliza os colegas frequentemente para conseguirem as informações, (27,3%) sempre se informam com os colegas e (9,1%) às vezes utilizam os colegas como fonte de informação.

A comunicação via colega de trabalho se mostra bastante utilizada nas duas perspectivas, tanto em relação aos servidores administrativos quanto em relação aos chefes de setores.

A segunda pergunta é em relação à chefia imediata e procura mensurar com que frequência os entrevistados utilizam suas respectivas chefias para obterem as informações necessárias. Os servidores administrativos na sua maioria (41,4%) procuram suas chefias frequentemente para se informarem, (27,6%) utilizam às vezes a chefia para se informarem, (19%) sempre se informam com seus chefes e (12,1%) raramente se informam com seus chefes, conforme relatado no Gráfico 31.

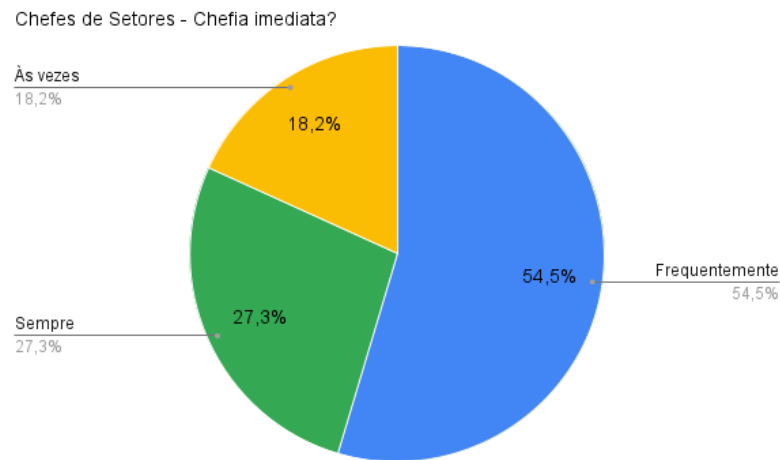
Gráfico 31



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação aos chefes de setores, tal como mostrado no Gráfico 32, a maioria (54,5%) procura informação frequentemente com seus superiores, (27,3%) sempre se informam com seus superiores e (18,2%) às vezes se informam com seus superiores.

Gráfico 32

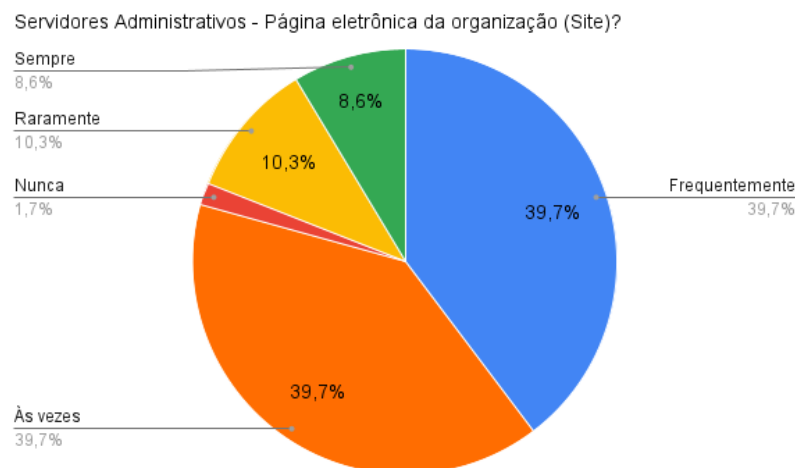


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Assim como na questão anterior, em ambos os casos, a chefia imediata é utilizada para obterem as informações, tanto pelos servidores administrativos como também pelos chefes de setores.

O terceiro questionamento é em relação à página eletrônica da instituição e procura mensurar com que frequência ela é utilizada pelos colaboradores. Para os servidores administrativos, (39,7%) utilizam página eletrônica frequentemente, assim como, outros (39,7%) que utilizam a página eletrônica às vezes, (10,3%) raramente utiliza a página eletrônica, (8,6%) informam que sempre utilizam essa ferramenta e (1,7%) nunca utiliza, tal como mostrado no Gráfico 33.

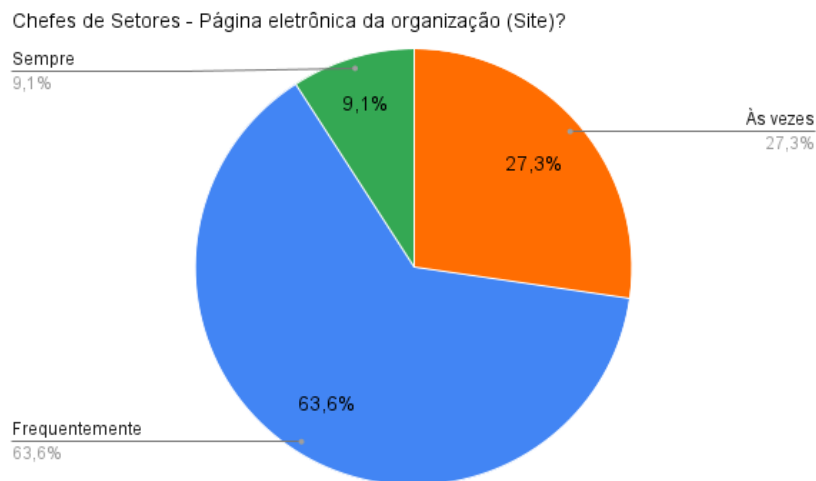
Gráfico 33



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os chefes de setores, conforme o Gráfico 34, a maioria (63,6%) frequentemente utiliza a página eletrônica, (27,3%) às vezes utiliza e (9,1%) sempre utiliza a página eletrônica, de acordo com o Gráfico 34.

Gráfico 34

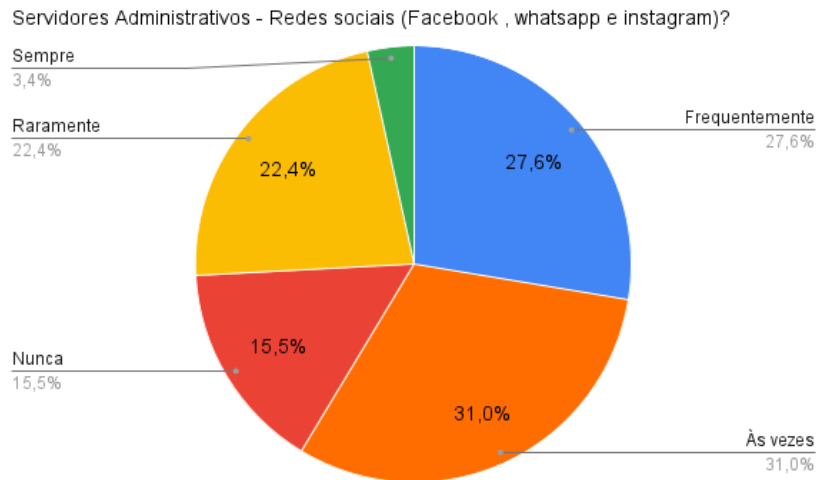


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação ao site percebemos que somando os que utilizam com frequência e sempre entre os servidores administrativos obtivemos um índice de (48,3%, soma de 39,7% + 8,6%), já em relação aos chefes de setores esse índice somado é de (72,7%, soma de 63,6% + 9,1%), demonstrando que os chefes de setores utilizam com uma frequência maior essa ferramenta.

Outro levantamento realizado é em relação à frequência com a qual os colaboradores utilizam as mídias sociais para se informarem a respeito da instituição. A maioria (31%) dos servidores administrativos utilizam às vezes as mídias sociais, (27,6%) frequentemente utiliza as mídias sociais, (22,4%) raramente utiliza as mídias sociais, (15,5%) nunca utilizam as mídias sociais e (3,4%) sempre utilizam as mídias sociais, conforme demonstrado no Gráfico 35 abaixo.

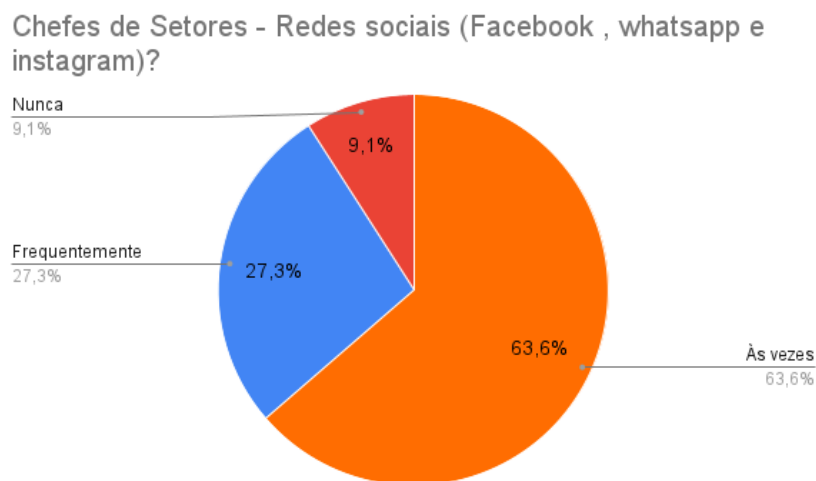
Gráfico 35



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Já os chefes de setores, a maioria (63,6%) às vezes utilizam as mídias sociais, (27,3%) dos chefes frequentemente utilizam as mídias sociais e (9,1%) nunca utilizam as mídias sociais.

Gráfico 36

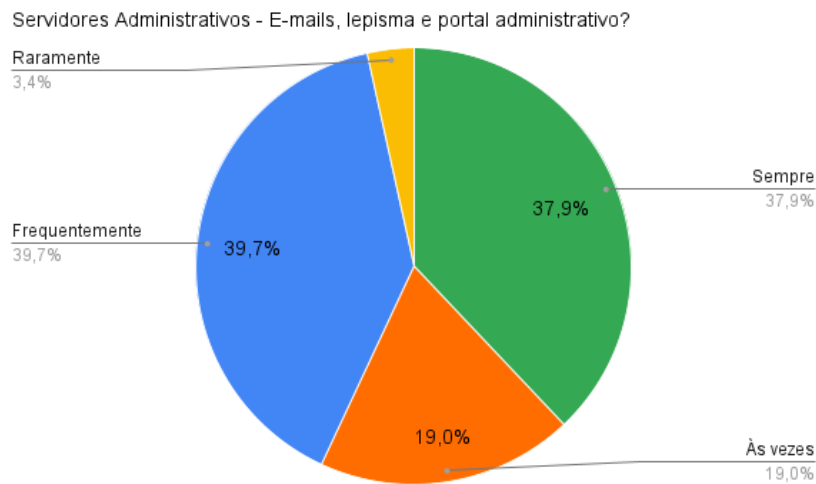


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Analisando a frequência com que os grupos utilizam as mídias sociais, constatamos que essas ferramentas não são muito utilizadas pelos colaboradores da instituição.

Em relação às ferramentas de comunicação formais da UFES *campus* São Mateus, como o Iepisma, e-mail institucional e portal administrativo, observamos, que a maioria (39,7%) dos servidores administrativos frequentemente utiliza as ferramentas, (37,9%) sempre utiliza as ferramentas, (19%) às vezes utilizam e (3,4%) raramente utilizam, conforme visto no Gráfico 37.

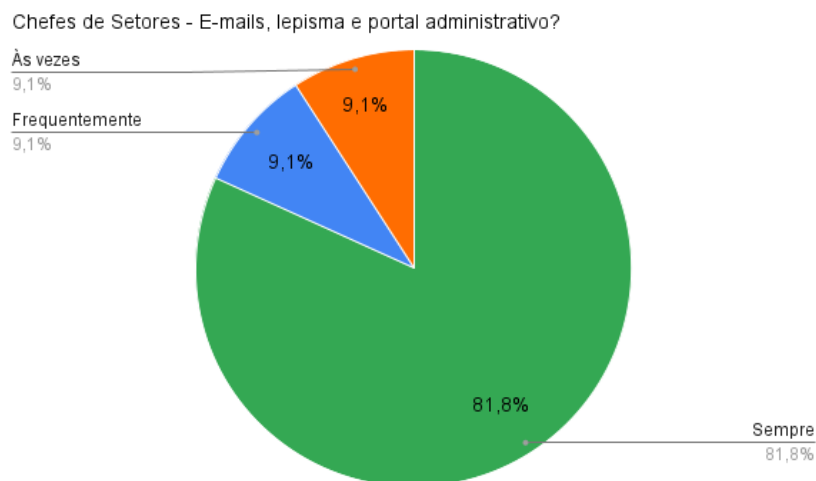
Gráfico 37



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores, observamos que a esmagadora maioria (81,8%) sempre utilizam as ferramentas, (9,1%) frequentemente utilizam e (9,1%) raramente utilizam.

Gráfico 38



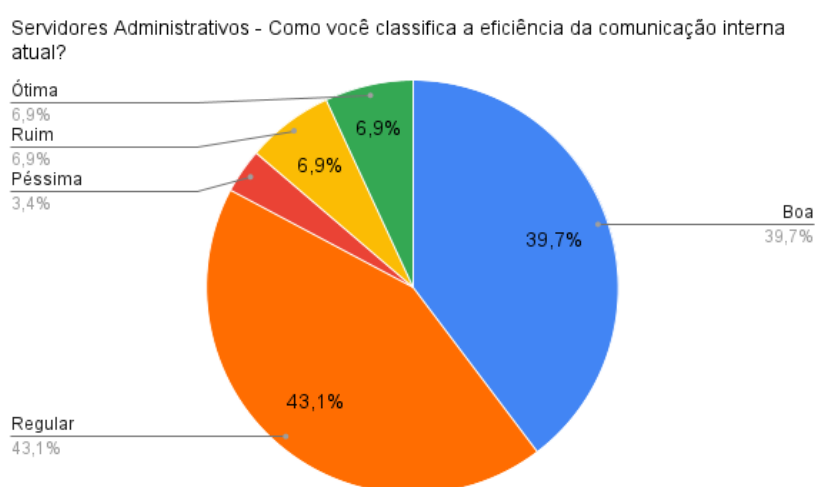
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Podemos assim perceber que as ferramentas oficiais de comunicação disponíveis na instituição são bastante utilizadas pelos colaboradores, tanto pelos servidores administrativos como pelos chefes de setores.

No último bloco de perguntas fechadas procuramos analisar a eficiência e identificar as principais barreiras no processo de comunicação interna. A primeira pergunta é sobre como os colaboradores classificam a eficiência da comunicação interna na instituição.

Para os servidores administrativos, conforme observado no Gráfico 39, a maioria (43,1%) classifica a comunicação interna como regular, (39,7%) classifica a comunicação interna como boa, para (6,9%) a comunicação interna está ótima, outros (6,9%) indicam que a comunicação interna está ruim e (3,4%) classificam a comunicação interna como péssima.

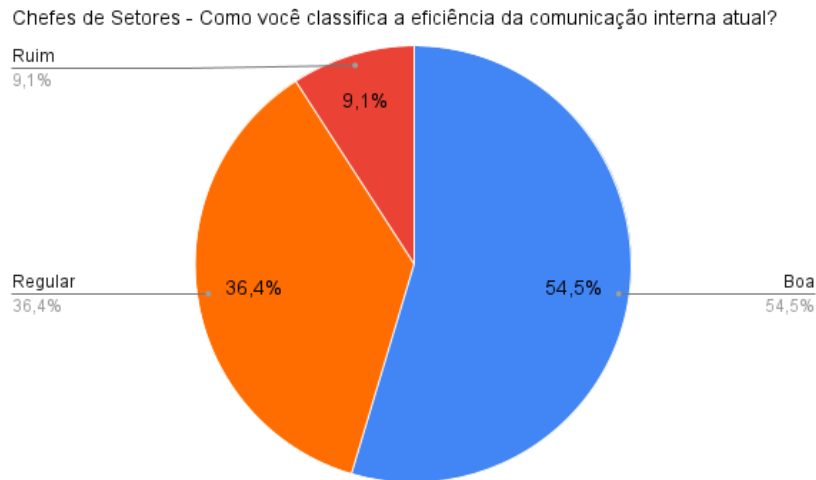
Gráfico 39



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os chefes de setores, conforme o Gráfico 40, a maioria (54,5%) classifica a comunicação interna como boa, (36,4%) enxergam que a eficiência da comunicação interna é regular e (9,1%) classificam a comunicação interna como ruim.

Gráfico 40



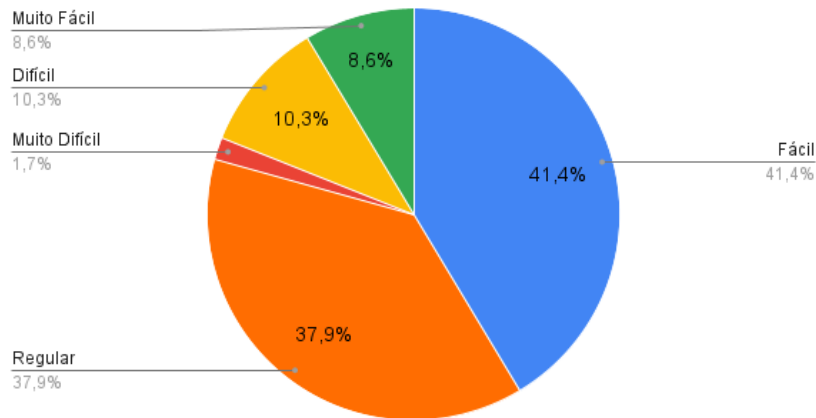
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação às duas perspectivas observamos que a eficiência da comunicação é satisfatória, com (46,6%, soma de 39,7% + 6,9%) dos servidores administrativos afirmando ser boa ou ótima e (54,5%) dos chefes de setores que afirmam ser boa. Porém, observamos que existem pontos a serem melhorados, uma vez, que (43,1%) dos servidores administrativos e (36,4%) dos chefes de setores afirmam ser regular, e outros (10,3%, soma de 6,9% + 3,4%) dos servidores administrativos afirmam ser ruim e péssima, e (9,1%) dos chefes de setores afirmam ser ruim.

Quanto ao nível de dificuldade em transmitir informações para os outros setores. Os servidores administrativos, conforme demonstrado no Gráfico 41, em sua maioria (41,4%) afirmam ser fácil transmitir as informações, (37,9%) informam ser regular, (10,3%) informam ser difícil, (8,6%) acreditam ser muito fácil e (1,7%) afirma ser muito difícil.

Gráfico 41

Servidores Administrativos - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em transmitir uma informação para os demais setores da instituição?

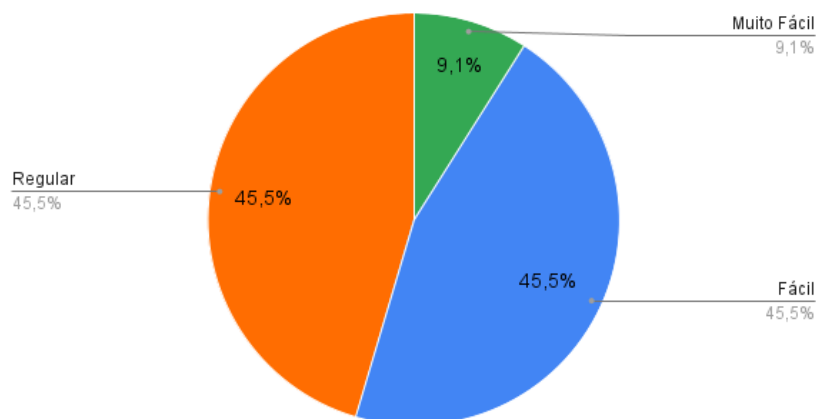


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Já em relação aos chefes de setores, observamos no Gráfico 42, que para (45,5%) a dificuldade de transmitir informações é regular, assim como, outros (45,5%) informam ser fácil transmitir as informações e (9,1%) acreditam ser muito fácil transmitir as informações.

Gráfico 42

Chefes de Setores - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em transmitir uma informação para os demais setores da instituição?



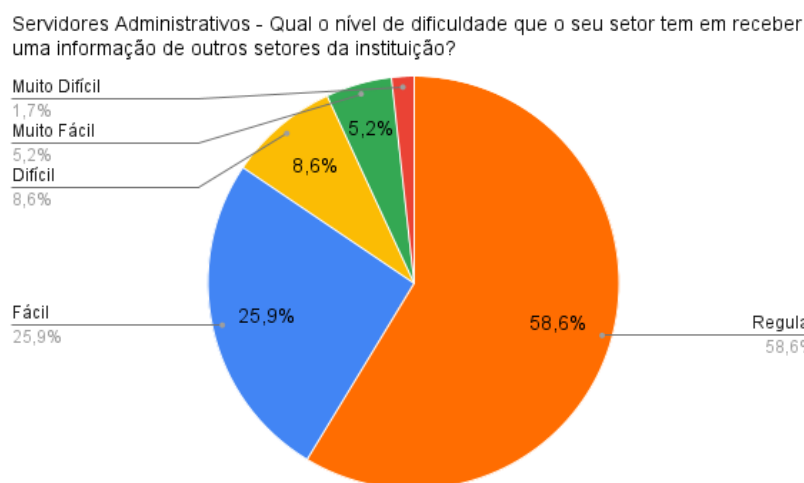
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao comparar as duas perspectivas, percebemos que tanto os servidores administrativos quanto os chefes de setores acreditam que em relação à dificuldade em transmitir as informações a outros setores é de certo modo fácil, uma vez que em

relação aos servidores administrativos (50%, soma de 41,4% + 8,6%) acreditam ser fácil ou muito fácil transmitir as informações e em relação aos chefes de setores (54,6%, soma de 45,5% + 9,1%) também acreditam ser fácil ou muito fácil transmitir as informações. Porém, a transmissão de informação para outros setores pode ser ainda mais acessível, visto que uma boa parte dos servidores administrativos (37,9%) e (45,5%) dos chefes de setores classifica como regular, e ainda existe uma parcela dos servidores administrativos (12%, soma de 10,3% + 1,7%) que classificaram como difícil ou muito difícil transmitir as informações necessárias.

Quando questionamos os colaboradores em relação à dificuldade de receber informações de outros setores, os servidores administrativos em sua maioria (58,6%) acreditam ser regular, (25,9%) acreditam ser fácil, (8,6%) informam ser difícil, (5,2%) informam ser muito fácil e apenas (1,7%) acredita ser muito difícil, conforme pode ser visto no Gráfico 43.

Gráfico 43

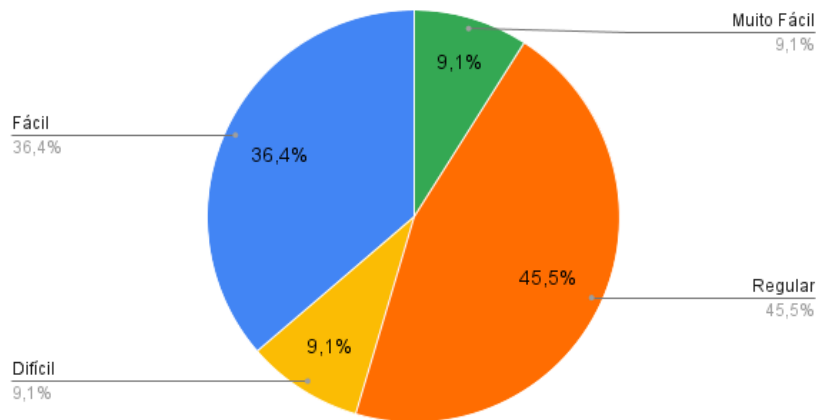


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores, a maioria (45,5%) acredita ser regular, (36,4%) acham fácil receber as informações, para (9,1%) é difícil receber as informações e outros (9,1%) acreditam ser muito fácil. Tal como ilustrado no Gráfico 44.

Gráfico 44

Chefes de Setores - Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em receber uma informação de outros setores da instituição?



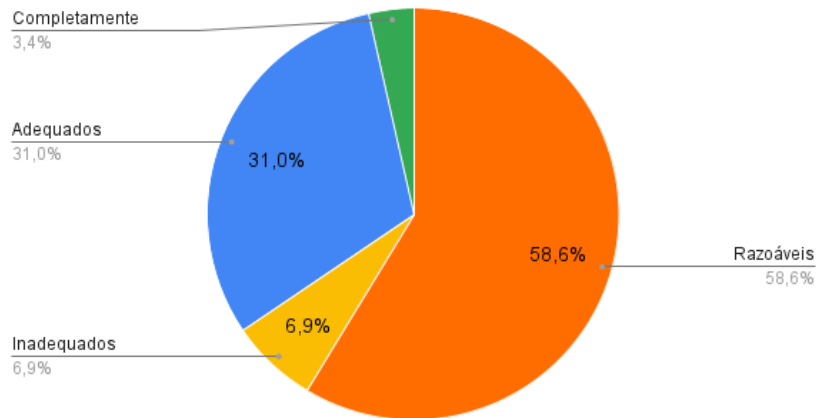
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação a receber as informações referentes a outros setores da instituição a insatisfação dos colaboradores é um pouco maior em comparação com a questão anterior. Apenas (31,1%, soma de 25,9% + 5,2%) dos servidores administrativos e (45,5%, soma de 36,4% + 9,1%) dos chefes de setores acreditam ser fácil ou muito fácil receber as informações de outros setores. A grande maioria, (58,6%) dos servidores administrativos e (45,5%) dos chefes de setores relata ser regular a dificuldade em receber as informações de outros setores, sendo assim, existe uma boa margem para melhorar em relação a essa questão.

Ao serem indagados sobre como classificar os meios de comunicação interna da instituição, os servidores administrativos na maioria (58,6%) classifica como razoáveis os meios de comunicação, (31%) classificam como adequados, (6,9%) classificam como inadequados e (3,4%) classifica como completamente adequados, conforme delineado no Gráfico 45.

Gráfico 45

Servidores Administrativos - Como você classifica os meios de comunicação interna disponíveis na instituição?

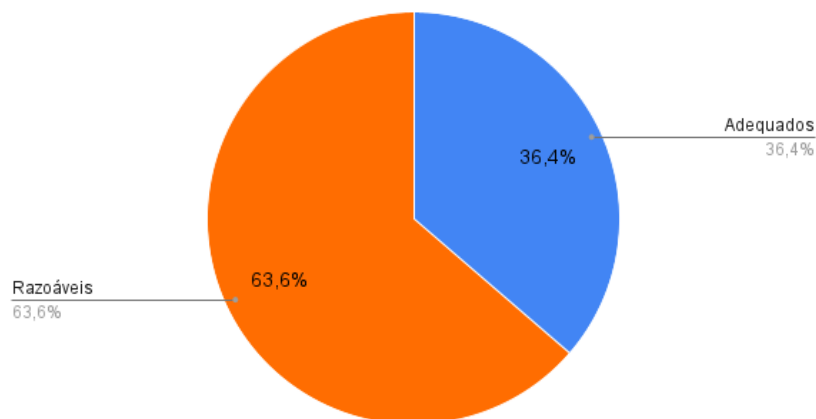


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Segundo os chefes de setores, a maioria (63,6%) classifica os meios de comunicação como razoáveis e os outros (36,4%) classificam como adequados, tal como demonstrado no Gráfico 46.

Gráfico 46

Chefes de Setores - Como você classifica os meios de comunicação interna disponíveis na instituição?



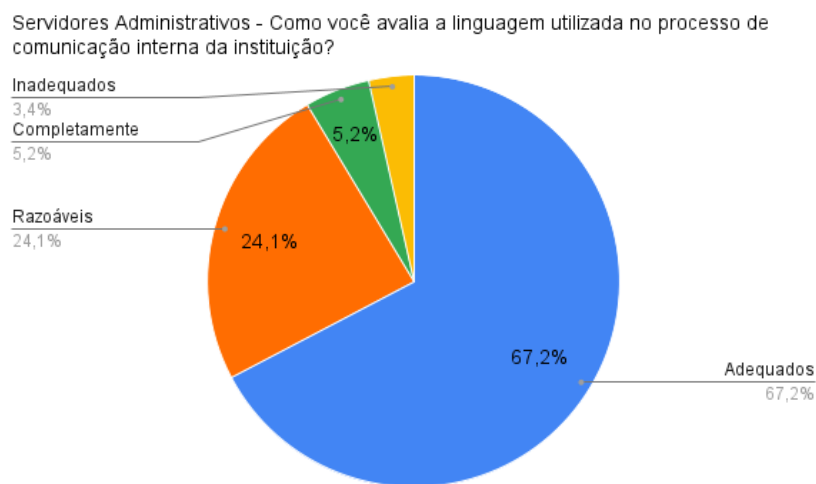
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nas duas perspectivas, percebemos que os meios de comunicação interna disponíveis na instituição são classificados como razoáveis a grande maioria dos colaboradores, tanto os servidores administrativos (58,6%) quanto os chefes de

setores (63,6%) classificam os meios utilizados como medianos, sendo assim, eles possuem uma boa margem para serem melhorados.

Quando abordados a avaliar a linguagem utilizada no processo de comunicação interna, os servidores administrativos na maioria (67,2%) classificam a linguagem utilizada como adequada, (24,1%) classificam como razoáveis, (5,2%) classificam como completamente adequados e (3,4%) classificam como inadequada, tal como ilustrado no Gráfico 47.

Gráfico 47

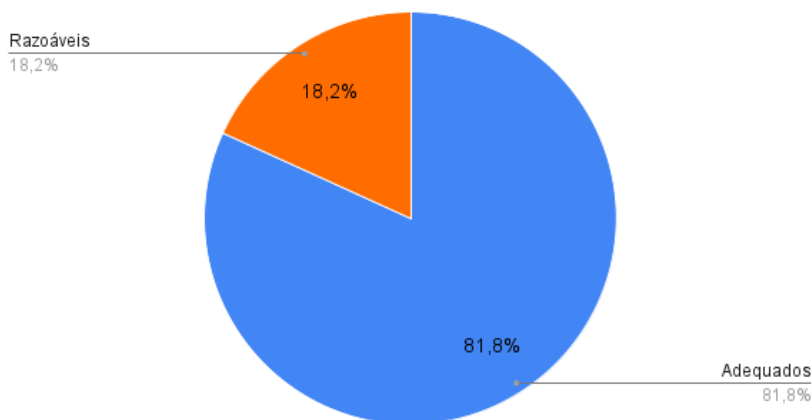


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para os chefes de setores, a maioria esmagadora (81,8%) entende que a linguagem utilizada é adequada e os outros (18,2%) acreditam que a linguagem utilizada é razoavelmente adequada, conforme ilustrado no Gráfico 48.

Gráfico 48

Chefes de Setores - Como você avalia a linguagem utilizada no processo de comunicação interna da instituição?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação à linguagem utilizada pela instituição no processo de comunicação interna, identificamos que tantos os chefes de setores como os servidores administrativos entendem que linguagem é adequada.

Com o intuito de proporcionar aos entrevistados uma liberdade de expressar suas ideias e opiniões sem haver influência do pesquisador com respostas pré-estabelecidas foram propostas 3 questões abertas para os colaboradores opinarem sobre a importância da comunicação interna, identificarem as principais barreiras e sugerirem melhoras para o processo de comunicação. Diferentemente das questões fechadas, as questões abertas são opcionais aos entrevistados, podendo essas serem respondidas ou não.

A primeira questão abordada é em relação à importância da comunicação interna para a UFES *Campus* São Mateus. Dos 58 servidores administrativos que participaram da pesquisa, 44 responderam sobre esse questionamento. E dos 11 chefes de setores que participaram da pesquisa, obtemos 10 respostas para esse questionamento, conforme os quadros a seguir:

Quadro 1

. Qual a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus?	
Servidores Administrativos	Resposta
Servidor Administrativo 1	<i>Extremamente importante</i>
Servidor Administrativo 2	<i>Tem o papel fundamental de transmitir informação e conhecimento para toda a comunidade do CEUNES.</i>
Servidor Administrativo 3	<i>Integração da força de trabalho e recursos; Conscientização, informação e instruções sobre as ações institucionais.</i>
Servidor Administrativo 4	<i>Total, porém pouco explorado.</i>
Servidor Administrativo 5	<i>Considero que na gestão a comunicação, seja entre os servidores, seja com público externo, é a chave para o sucesso das ações que realizamos. Veja por exemplo a seguinte questão: comunicar as ações universitárias com a comunidade externa; o despertar da atenção dessas pessoas (o interesse) pela instituição; o reconhecimento da importância do papel da universidade aqui no Norte do ES; a atração de estudantes da região para os nossos cursos; a qualificação da nossa população e o desenvolvimento crítico da nossa sociedade, principalmente da nossa região.</i>
Servidor Administrativo 6	<i>Necessária para a interpessoal idade e para o clima organizacional dentro da instituição</i>
Servidor Administrativo 7	<i>Transparência e entendimento das atividades realizadas em cada setor</i>
Servidor Administrativo 8	<i>É importante ter acesso a informações sobre a instituição, o que acontece dentro dela, o que acontece fora dela e que tem afinidade com os assuntos da instituição, sobre eventos, sobre dados Institucionais, sobre parcerias e possibilidades para benefício da comunidade acadêmica.</i>
Servidor Administrativo 9	<i>A comunicação é a base para a realização de qualquer trabalho.</i>
Servidor Administrativo 10	<i>Primordial, infelizmente é um reflexo negativo dos descasos dos dirigentes da instituição como um todo.</i>
Servidor Administrativo 11	<i>Muito importante para integra os setores do Centro.</i>
Servidor Administrativo 12	<i>Extrema importância, haja vista que somos um</i>

	<i>Campus distante da Universidade e possuímos uma estrutura organizacional a qual dificulta o processo de comunicação interno.</i>
Servidor Administrativo 13	<i>Muito importante.</i>
Servidor Administrativo 14	<i>Trata-se de um Centro no qual as atividades ocorrem, muitas vezes, sem que todos os servidores tenham conhecimento pleno.</i>
Servidor Administrativo 15	<i>A comunicação otimiza os processos, auxilia na melhora do ambiente organizacional, e evitam conflitos.</i>
Servidor Administrativo 16	<i>É fundamental para que se tenha acesso aos processos e eventos que ocorrem dentro da universidade.</i>
Servidor Administrativo 17	<i>A eficiência depende da comunicação.</i>
Servidor Administrativo 18	<i>Importante, porém em alguns momentos falha, o que demonstra falha interna e ineficiência no tempo de repassar as informações.</i>
Servidor Administrativo 19	<i>A comunicação eficiente e transparente é fundamental para o desenvolvimento institucional.</i>
Servidor Administrativo 20	<i>A comunicação bem feita é a base do diálogo de sucesso.</i>
Servidor Administrativo 21	<i>Muito grande</i>
Servidor Administrativo 22	<i>Muito</i>
Servidor Administrativo 23	<i>Para sabermos o que está acontecendo no campus, em questão de infraestrutura, eventos, entre outros.</i>
Servidor Administrativo 24	<i>- A comunicação no nosso setor é o ponto principal, pois temos que estar bem alinhados para que as informações sejam divulgadas de forma adequada e sempre da mesma forma. O estudante da manhã deve receber a mesma instrução que o estudante da noite.</i>
Servidor Administrativo 25	<i>Pela comunicação interna, a Ufes divulga todos os eventos e informações que são importantes para os usuários, cumprindo com os princípios da publicidade, transparência e impessoalidade, já que com a divulgação não há favorecimento de grupos específicos para determinadas situações (por exemplo, em processos seletivos e oferta de bolsas). Além disso, a comunicação é importante para alertar sobre excepcionalidades (tais como suspensão de atendimento e alterações de horários de funcionamento), evitando deslocamentos desnecessários ao</i>

	<i>usuário.</i>
Servidor Administrativo 26	<i>Fundamental.</i>
Servidor Administrativo 27	<i>Essencial para a integração da comunidade acadêmica</i>
Servidor Administrativo 28	<i>Melhorar a dissipação das informações para que alcance a todos da melhor forma</i>
Servidor Administrativo 29	<i>De alta importância, haja visto o contexto legal e administrativo que UFES esta inserida.</i>
Servidor Administrativo 30	<i>De extrema importância.</i>
Servidor Administrativo 31	<i>A importância está na construção do sentimento de pertencimento.</i>
Servidor Administrativo 32	<i>Principalmente juntar trabalhos e serviços comuns</i>
Servidor Administrativo 33	<i>A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento da instituição, já que em todos os setores e todo o trabalho desenvolvido passam pela comunicação. Nada ocorre na instituição sem comunicação.</i>
Servidor Administrativo 34	<i>Fundamental.</i>
Servidor Administrativo 35	<i>Sendo clara, diminui a possibilidade de interpretações adversas</i>
Servidor Administrativo 36	-
Servidor Administrativo 37	<i>Essencial</i>
Servidor Administrativo 38	<i>A comunicação interna é essencial para o diálogo entre os setores e a divulgação do dia a dia da instituição para comunidade acadêmica.</i>
Servidor Administrativo 39	<i>Está em informar sobre fatos e situações para agilizarem as respostas.</i>
Servidor Administrativo 40	<i>Considero a comunicação interna como extremamente importante para toda a comunidade acadêmica do Ceunes.</i>
Servidor Administrativo 41	<i>Grande</i>
Servidor Administrativo 42	<i>De extrema importância para o desenvolvimento do centro! Afinal todos poderiam participar e colaborar em determinados assuntos, contribuindo com os colegas!</i>
Servidor Administrativo 43	<i>A comunicação interna é muito importante no sentido de assegurar que informações cheguem aos interessados de forma objetiva e confiável.</i>
Servidor Administrativo 44	<i>Extremamente importante</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 2

Qual a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus?	
Chefes de Setores	Respostas
Chefe de Setor 1	<i>Essencial para garantir a participação da Comunidade em todos os atos possíveis.</i>
Chefe de Setor 2	<i>Divulgação das informações essenciais de funcionamento dos diversos setores; propicia uma adequada interatividade entre as funções executadas de forma interligada por diversos setores; facilita a obtenção de resultados.</i>
Chefe de Setor 3	<i>Enorme, haja vista que vivemos na era da informação, e neste sentido torna-se essencial para execução das atividades laborais e institucionais.</i>
Chefe de Setor 4	<i>Acredito que o diálogo entre diferentes setores aumentam a produtividade, evita divulgação de informações inadequadas e melhora a relação interpessoal.</i>
Chefe de Setor 5	<i>Creio ser fundamental.</i>
Chefe de Setor 6	<i>manter toda comunidade acadêmica informada é de extrema importância.</i>
Chefe de Setor 7	<i>A comunicação interna é imprescindível.</i>
Chefe de Setor 8	<i>Engajamento entre a comunidade</i>
Chefe de Setor 9	<i>De extrema importância, especialmente no cenário atual, pós-pandemia, com grande evasão de estudantes. Precisamos investir em divulgação, especialmente algo proativo.</i>
Chefe de Setor 10	<i>é fundamental para o funcionamento da organização</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quando questionados sobre a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus, ficou evidente que para maioria dos colaboradores que a sua importância é fundamental para a instituição. Isso demonstra o entendimento dos pesquisados de que a comunicação interna é essencial para o funcionamento da instituição, sendo assim, um dado importante para a nossa pesquisa ao comprovar que todos tem a consciência da importância da comunicação interna para o desenvolvimento da instituição.

Assim como o pensamento de (RODHIA, 1985) que ressalta que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses da instituição com os empregados, através do estímulo ao diálogo, troca de informações e experiências.

Muito dos entrevistados corroboram com esse pensamento, conforme alguns entrevistados descrevem sobre a importância da comunicação interna: *“A comunicação bem feita é a base do diálogo de sucesso”*; *“A comunicação interna é essencial para o diálogo entre os setores e a divulgação do dia a dia da instituição para comunidade acadêmica”*; *“De extrema importância para o desenvolvimento do centro! Afinal todos poderiam participar e colaborar em determinados assuntos, contribuindo com os colegas!”*; *“Essencial para garantir a participação da Comunidade em todos os atos possíveis.”*; *“Acredito que o diálogo entre diferentes setores aumentam a produtividade, evita divulgação de informações inadequadas e melhora a relação interpessoal.”*

Outro aspecto bastante levantado pelos pesquisados é em relação à importância da comunicação interna na disseminação das informações. Assim como (THORNHILL, 1996) que destaca que os envolvidos necessitam receber todas as informações que permitam perceber e aceitar seu papel na organização reivindicando para isso um melhor processo de comunicação.

Alguns dos entrevistados também destacam esse papel da comunicação interna, conforme podemos observar nas seguintes respostas: *“Tem o papel fundamental de transmitir informações e conhecimento para toda a comunidade do CEUNES.”*; *“É importante ter acesso a informações sobre a instituição, o que acontece dentro dela, o que acontece fora dela e que tem afinidade com os assuntos da instituição, sobre eventos, sobre dados Institucionais, sobre parcerias e possibilidades para benefício da comunidade acadêmica.”*; *“A comunicação otimiza os processos, auxilia na melhora do ambiente organizacional, e evita conflitos.”*; *“Melhorar a dissipação das informações para que alcance a todos da melhor forma.”*; *“Está em informar sobre fatos e situações para agilizar as respostas.”*; *“A comunicação interna é muito importante no sentido de assegurar que informações cheguem aos interessados de forma objetiva e confiável.”*; *“Divulgação das informações*

essenciais de funcionamento dos diversos setores; propicia a adequada interatividade entre as funções executadas de forma interligada por diversos setores; facilita a obtenção de resultados.”; “manter toda comunidade acadêmica informada é de extrema importância.”

Alguns dos entrevistados também destacam outro papel importante da comunicação interna, que está ligado ao sentimento de pertencimento, pensamento esse, que é compartilhado por (CHIAVENATO, 2002) ao afirmar que cada colaborador deve conscientizar de que ele deve ser um componente de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização, sendo assim, um componente direto no crescimento e solidificação da organização. O servidor administrativo 31 evidencia essa ideia ao destacar a importância da comunicação interna, *“A importância está na construção do sentimento de pertencimento.”*, mesmo pensamento destacado pelo chefe de setor 08 ao citar que a importância está no *“Engajamento entre a comunidade”*.

Embora reconheçam a importância da comunicação interna, alguns entrevistados aproveitaram o questionamento para apontar algumas críticas ao processo de comunicação interna da instituição, conforme podemos visualizar nas afirmações seguintes: *“Total, porém pouco explorado.”; “Primordial, infelizmente é um reflexo negativo do descaso dos dirigentes da instituição como um todo”; “Trata-se de um Centro no qual as atividades ocorrem, muitas vezes, sem que todos os servidores tenham conhecimento pleno.”; “Importante, porém em alguns momentos falha, o que demonstra falha interna e ineficiência no tempo de repassar as informações”*.

Outra questão aberta levantada aos entrevistados é a respeito das dificuldades enfrentadas pelos seus respectivos setores em relação à comunicação interna. Para essa questão tivemos 41 respostas dos servidores administrativos e 8 respostas dos chefes de setores, totalizando 49 repostas, disponibilizadas nos quadros a seguir:

Quadro 3

Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo seu setor em relação à comunicação interna?

Servidores Administrativos	Respostas
Servidor Administrativo 1	<i>No setor em que trabalho não encontro dificuldades para me comunicar com os demais setores da instituição.</i>
Servidor Administrativo 2	<i>Burocracia no acesso e e-mail cheios de ruídos com mensagens pouco interessantes que desmotivam acessar as importantes.</i>
Servidor Administrativo 3	<i>Em relação a meu setor, acredito que a comunicação funciona razoavelmente bem. Tanto no caso de receptores dessa comunicação como no papel de emissores.</i>
Servidor Administrativo 4	<i>Não vejo grandes dificuldades, pois a equipe é transparente e comunicativa.</i>
Servidor Administrativo 5	<i>Frequentemente encontramos dificuldades em acessar dados quanti-qualitativos sobre a comunidade acadêmica.</i>
Servidor Administrativo 6	<i>Às vezes não sabemos qual setor é responsável por determinada atividade. Isso não está disponível em um site, por exemplo.</i>
Servidor Administrativo 7	<i>Descaso e falta de interesse</i>
Servidor Administrativo 8	<i>Ficamos muito isolados dos demais setores da universidade.</i>
Servidor Administrativo 9	<i>Estrutura organizacional; Centralização das informações com as Chefias.</i>
Servidor Administrativo 10	<i>Prefiro não opinar</i>
Servidor Administrativo 11	<i>Muita designação para os funcionários que não deveriam ser delegadas. Por exemplo, professores com cargo de chefia departamental acabam desviando sua atuação para questões administrativas. Muitos TAEs também precisam realizar análises/estudos para aprovação de compra de equipamentos, e ao mesmo tempo realizar suas atividades laborais.</i>
Servidor Administrativo 12	<i>Não possuímos quantitativo de servidores adequados, para que algum servidor possa cuidar com afinco sobre a comunicação interna com outros setores.</i>
Servidor Administrativo 13	<i>Difícilmente sabemos sobre os eventos que acontecem no campus.</i>
Servidor Administrativo 14	<i>Não saber algumas atribuições de outros setores para orientar usuários.</i>
Servidor Administrativo 15	<i>Assuntos que são de interesse geral deveriam ser enviados diretamente aos servidores, e não à chefia para encaminhamento.</i>
Servidor Administrativo 16	<i>A dificuldade de entendimento administrativo da</i>

	<i>chefia imediata do setor.</i>
Servidor Administrativo 17	<i>Pouca interação com outros setores.</i>
Servidor Administrativo 18	<i>A maior dificuldade aqui no setor é ideológica. A chefia e Direção pensam de uma forma e a maioria dos servidores técnicos, subordinados, pensam de outra.</i>
Servidor Administrativo 19	<i>Nenhuma</i>
Servidor Administrativo 20	<i>Outros setores as vezes não dão a devida atenção às informações divulgadas</i>
Servidor Administrativo 21	<i>Como somos um setor de apoio da Prograd, muitas vezes não somos informados de mudanças em procedimentos que afetam nosso trabalho. Há casos em que os estudantes sabem primeiro que nós.</i>
Servidor Administrativo 22	<i>- Informações que não são repassadas para o setor que as utilizam. Nosso setor está diretamente ligado à PROGRAD e é nesse momento que a comunicação é mais precária. Nem sempre recebemos as informações que são enviadas aos coordenadores/ estudantes e muitos chegam aqui com dúvidas, e é através deles que sabemos das mudanças. - A quantidade de e-mails enviadas aos estudantes pelo Centro e em geral. Poluem a caixa e muitos deixam de abrir as nossas mensagens que são importantes, por simplesmente estarem cansados de receber muitos e-mails.</i>
Servidor Administrativo 23	<i>- A caixa de e-mails de alunos e servidores ficam "lotadas" de informações muitas vezes desnecessárias e quando e-mails sobre assuntos realmente relevantes são enviados, os estudantes (principalmente) não leem. - Muitas vezes informações importantes tais como novas resoluções, decisões dos Conselhos Superiores, e-mails encaminhados por Vitória exclusivamente para estudantes, entre outras, simplesmente não chegam antecipadamente até o setor. Em várias ocasiões fomos informados de certas alterações em situações relacionadas à graduação por meio de alunos (por exemplo, por organizações estudantis e páginas não oficiais de redes sociais na internet) e a informação oficial é divulgada muito tempo depois. As atas dos Conselhos Superiores não ficam disponíveis automaticamente no site, por isso, há necessidade de uma divulgação mais ampla para os setores de graduação do interior terem ciência de certas</i>

	<i>situações. A Prograd está trabalhando para divulgar melhor as informações para o setor. Nos últimos semestres observamos uma melhoria.</i>
Servidor Administrativo 24	<i>Não sei.</i>
Servidor Administrativo 25	<i>Não há</i>
Servidor Administrativo 26	<i>As diferenças de peculiaridades de cada servidor na aceitação da informação passada</i>
Servidor Administrativo 27	<i>Meios alternativos para comunicar-se, tipo grupos wats e outras redes</i>
Servidor Administrativo 28	<i>As dificuldades encontradas são: a identificação do setor, quais tipos de comunicação, quais os destinatários, e o veículo de divulgação.</i>
Servidor Administrativo 29	<i>Falta de diálogo.</i>
Servidor Administrativo 30	<i>Não sei</i>
Servidor Administrativo 31	<i>Não há dificuldades aparentes. Deveria haver um estudo profissional para qualquer avaliação.</i>
Servidor Administrativo 32	<i>Comunicação pouco frequente</i>
Servidor Administrativo 33	<i>Compreensão das diferenças. Portanto, humano, e não tecnológico.</i>
Servidor Administrativo 34	<i>Alguns servidores acabam ignorando e-mails institucionais.</i>
Servidor Administrativo 35	<i>Muitas informações surpresas</i>
Servidor Administrativo 36	<i>Divulgação e atualização dos serviços prestados no site, atualização do fluxo de demandas em andamento.</i>
Servidor Administrativo 37	<i>Grande volume de informações.</i>
Servidor Administrativo 38	<i>Dificuldades de receber retorno a alguns e-mails enviados; Dificuldade em conseguir falar por telefone (ramal) com alguns setores ou servidores.</i>
Servidor Administrativo 39	<i>Nenhuma</i>
Servidor Administrativo 40	<i>Canais de comunicação para uma boa eficiência.</i>
Servidor Administrativo 41	<i>1. Formalização da comunicação de modo expresse e coerente. 2. Acesso às informações de maneira rápida e objetiva.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 4

Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo seu setor em relação à comunicação interna?	
Chefes de Setores	Respostas
Chefe de Setor 1	<i>Falta de interesse de alguns servidores em se manter informado sobre o que</i>

	<i>acontece no setor.</i>
Chefe de Setor 2	<i>Como não estamos vinculados ao centro, apesar de exercermos nossas funções aqui, não recebemos, muitas vezes, os comunicados enviados entre os diversos setores do CEUNES</i>
Chefe de Setor 3	<i>Receber na hora certa e adequada.</i>
Chefe de Setor 4	<i>Informações desatualizadas nos sites, ramais que não funcionam, morosidade em responder aos e-mails.</i>
Chefe de Setor 5	<i>A comunicação no meu setor é clara e de fácil entendimento. Não vejo dificuldade no ambiente interno.</i>
Chefe de Setor 6	<i>Falta de um setor de comunicação ativo.</i>
Chefe de Setor 7	<i>Não encontramos dificuldades</i>
Chefe de Setor 8	<i>A falta dela em processos complexos</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nessa questão procuramos observar as principais barreiras relacionadas ao processo de comunicação interna da instituição. Ao questionamos os entrevistados percebemos que as respostas apresentadas estão em concordância com a teoria apresentada por (KUNSH, 2016), que cita que as barreiras mais gerais no âmbito das organizações são as barreiras pessoais, as administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas ou parciais.

De acordo com (KUNSH, 2016) em um ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações dependendo da personalidade, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da maneira como cada indivíduo se comporta em um determinado contexto. Sendo essas classificadas como barreiras pessoais.

Dentro desse pensamento destacamos algumas barreiras pessoais elencadas pelos colaboradores durante a pesquisa: *“Descaso e falta de interesse”*; *“A dificuldade de entendimento administrativo da chefia imediata do setor.”*; *“A maior dificuldade aqui no setor é ideológica. A chefia e Direção pensam de uma forma e a maioria dos servidores subordinado, pensam de outra.”*; *“As diferenças de peculiaridades de cada servidor na aceitação da informação passada”*; *“Falta de diálogo.”*; *“Compreensão das diferenças. Portanto, humano, e não tecnológico.”*; e *“Falta de*

interesse de alguns servidores em se manter informado sobre o que acontece no setor”.

Em relação às barreiras administrativas/burocráticas, (KUNSH, 2016) destaca que elas decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações. Dentro desse contexto alguns dos entrevistados destacaram algumas dessas barreiras, as barreiras administrativas e burocráticas foram as mais citadas pelos colaboradores: *“Frequentemente encontramos dificuldade em acessar dados quanti-qualitativos sobre a comunidade acadêmica.”; “Às vezes não sabemos qual setor é responsável por determinada atividade. Isso não está disponível em um site, por exemplo.”; “Ficamos muito isolados dos demais setores da universidade.”; “Estrutura organizacional; Centralização de informações com as Chefias.”; “Muita designação para os funcionários que não deveriam ser delegadas. Por exemplo, professores com cargo de chefia departamental acabam desviando sua atuação para questões administrativas. Muitos TAEs também precisam realizar análises/estudos para aprovação de compra de equipamentos, e ao mesmo tempo realizar suas atividades laborais.”; “Não possuímos quantitativo de servidores adequados, para que algum servidor possa cuidar com afinco sobre a comunicação interna com outros setores.”; “Pouca interação com outros setores.”; “Outros setores as vezes não dão a devida atenção às informações divulgadas”; “Meios alternativos para comunicar-se, tipo grupos wats e outras redes”; “As dificuldades encontradas são: a identificação do setor, quais tipos de comunicação, quais os destinatários, o veículo de divulgação”; “Divulgação e atualização dos serviços prestados no site, atualização do fluxo de demandas em andamento.”; “Dificuldades de receber retorno a alguns e-mails enviados; Dificuldade em conseguir falar por telefone (ramal) com alguns setores ou servidores.”; “Canais de comunicação para uma boa eficiência.”; “Formalização da comunicação de modo expresso e coerente.”; “Como não estamos vinculados ao centro, apesar de exercermos nossas funções aqui, não recebemos, muitas vezes, os comunicados enviado entre os diversos setores do CEUNES”; “Falta de um setor de comunicação ativo.”; e “A falta dela em processos complexos”.*

Segundo (KUNSH, 2016) o excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade e a falta de seleção e prioridade acaba confundido em vez de

proporcionar ao público uma comunicação eficaz. Alguns dos entrevistados citaram o excesso de informações como barreira na comunicação, conforme podemos verificar a seguir: *“Burocracia no acesso e e-mail cheio de ruído com mensagens pouco interessantes que desmotivam acessar as importantes.”*; *“A quantidade de e-mails enviados aos estudantes pelo Centro e em geral. Poluem a caixa e muitos deixam de abrir as nossas mensagens que são importantes, por simplesmente estarem cansados de receber muitos e-mails.”*; *“A caixa de e-mails de alunos e servidores ficam “lotadas” de informações muitas vezes desnecessárias e quando e-mails sobre assuntos realmente relevantes são enviados, os estudantes (principalmente) não leem.”*; e *“Grande volume de informações.”*

Por fim, de acordo com (KUNSH, 2016) as comunicações incompletas e parciais são outras barreiras na comunicação organizacional, essas barreiras são encontradas em informações distorcidas, fragmentadas, sujeitas a dúvidas, e em informações não transmitidas, ou seja, sonegadas. Dentro desse mesmo contexto, tivemos alguns apontamentos levantados pelos colaboradores durante a pesquisa, Tal como veremos a seguir: *“Difícilmente sabemos sobre os eventos que acontecem no campus.”*; *“Não saber algumas atribuições de outros setores para orientar usuários.”*; *“Assuntos que são de interesse geral deveriam ser enviados diretamente aos servidores, e não à chefia para reencaminhamento.”*; *“Como somos um setor de apoio da Prograd, muitas vezes não somos informados de mudanças em procedimentos que afetam nosso trabalho. Há casos em que os estudantes sabem primeiro que nós.”*; *“Informações que não são repassadas para o setor que as utilizam. Nosso setor está diretamente ligado à PROGRAD e é nesse momento que a comunicação é mais precária. Nem sempre recebemos as informações que são enviadas aos coordenadores/ estudantes e muitos chegam aqui com dúvidas, e é através deles que sabemos das mudanças.”*; *“Muitas vezes informações importantes tais como novas resoluções, decisões dos Conselhos Superiores, e-mails encaminhados por Vitória exclusivamente para estudantes, entre outras, simplesmente não chegam antecipadamente até o setor. Em várias ocasiões fomos informados de certas alterações em situações relacionadas à graduação por meio de alunos (por exemplo, por organizações estudantis e páginas não oficiais de redes sociais na internet) e a informação oficial é divulgada muito tempo depois.”*; *“comunicação pouco frequente”*; *“Receber na*

hora certa e adequada.”; “Acesso às informações de maneira rápida e objetiva.”; e “Informações desatualizadas nos sites, ramais que não funcionam, morosidade em responder aos e-mails.”

Na última questão abordada na pesquisa foi dada uma oportunidade aos colaboradores a oportunidade de se manifestarem e sugerirem melhorias ao processo de comunicação interna da instituição. Para essa questão obtivemos 36 respostas dos servidores administrativos e 8 respostas dos chefes de setores, conforme podemos visualizar nos quadros a seguir:

Quadro 5

Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação interna na instituição?	
Servidores Administrativos	Respostas
Servidor Administrativo 1	<i>Não</i>
Servidor Administrativo 2	<i>Não</i>
Servidor Administrativo 3	<i>No momento o sistema de comunicação interna atende a instituição.</i>
Servidor Administrativo 4	<i>Selecionar melhor o publico de interesse na hora de enviar e-mails, evitando assim lotar a caixa com mensagens pouco interessantes para o grupo.</i>
Servidor Administrativo 5	<i>Apesar da resposta anterior destacar que não consigo identificar tantos gargalos na comunicação em relação ao meu setor, contribuo com algumas sugestões que julgo importantes para a comunicação interna no Ceunes: 1º. Correta adequação do domínio do site. Ou seja, precisamos corrigir o domínio do Ceunes como Centro. Sugestão: www.ceunes.ufes.br; 2º. Às vezes encontro dificuldade em encontrar alguma informação no site da Ufes. Vejo que não temos uma padronização entre o site da Ufes, com o Centro e os Departamentos, por exemplo. Essa padronização até existe no quesito layout e cores, mas percebo que falta uma lógica de acesso (não sei se me expressei corretamente, mas me coloco a disposição para contribuições pessoalmente); 3º. Criação de um canal de comunicação rápida e integrada com a</i>

	<p><i>Comunidade Interna. Acho que as redes sociais cumprem papel importante nesse quesito, até por que no site, não só do Ceunes, mas da própria Ufes, muitas vezes as informações se perdem no campo Notícias; 4º. Uma sugestão para Comunicação Interna para uma integração e interatividade maior seria a utilização de um canal Telegram. Assim as informações sempre ficariam salvas e quando fosse necessário fazer alguma consulta à Comunidade, esta poderia ser feita através de enquetes rápidas. 5º. E por último, mas não menos importante, uma forma de promover fortemente a utilização dos canais de comunicação. Exemplo: Facebook, Instagram, Telegram, etc...</i></p>
Servidor Administrativo 6	<p><i>Uma visita da equipe em cada setor para melhor conhecimento das atividades e interpessoalidade</i></p>
Servidor Administrativo 7	<p><i>Creio que precisa haver uma participação maior da comunidade em trazer dados para que o setor de comunicação divulgue. Além disso, o site institucional precisa dispor de um compilado de TUDO que seja concernente ao centro de forma organizada e de fácil acesso a todos.</i></p>
Servidor Administrativo 8	<p><i>Acabar com o centro Universitário de São Mateus e manter apenas ensino virtual centralizado em Vitória.</i></p>
Servidor Administrativo 9	<p><i>Ter um diálogo mais próximo com os setores do CEUNES.</i></p>
Servidor Administrativo 10	<p><i>Penso que seja a estrutura organizacional da universidade a grande responsável pela falta de comunicação. Professor deveria realizar tarefas de professor, e administrador/gestor deveria ser profissional capacitado para gestão organizacional.</i></p>
Servidor Administrativo 11	<p><i>Dar melhores condições para que o setor de comunicação possa realizar o trabalho (servidores, estrutura, etc).</i></p>
Servidor Administrativo 12	<p><i>Penso que as redes sociais são o principal caminho no momento.</i></p>
Servidor Administrativo 13	<p><i>Além do envio eletrônico de informações, a instituição poderia marcar, de tempos em tempos, encontros bem objetivos para transmissão de informações sobre novos procedimentos em algum setor, informações diversas, orientações, etc. Muitas vezes os</i></p>

	<p><i>procedimentos mudam em determinado setor e os servidores não são avisados, ficam sabendo da mudança somente quando tentam usar algum serviço. Todos os servidores precisam saber quais as competências de cada setor, até mesmo para passar informações adequadas aos usuários. Muitas vezes, os usuários ficam indo em vários setores procurando atendimento/orientação sobre determinada situação. Independente da formação e cargo dos servidores, todos são capazes e podem dar informações precisas. Para isso, deveriam ter conhecimento e bom senso para passar informações. A instituição deve inserir essa cultura nas pessoas para que as informações circulem melhor, para isso, sugiro cursos/capacitações, além dos encontros citados acima para repasse de informações do dia a dia.</i></p>
Servidor Administrativo 14	<p><i>Treinamento das chefias imediatas para instrução de como lidar com os setores no qual estão inseridos. Reuniões semanais ou quinzenais nos setores de forma CLARA E OBJETIVAS, treinamentos contínuos, e criação de um setor de geração e inovação para o CAMPOS SÃO MATEUS.</i></p>
Servidor Administrativo 15	<p><i>Promover espaços de lazer e momentos que levem a uma interação amistosa e troca de ideias entre os setores. Buscar alternativas para diminuir as lacunas entre os anseios pessoais dos servidores e as decisões administrativas.</i></p>
Servidor Administrativo 16	<p><i>Mais franqueza no diálogo e menos política.</i></p>
Servidor Administrativo 17	<p><i>Acho deveriam diminuir a quantidade de e-mails enviados tanto para nós servidores, quanto para os discentes. Os discentes acabam que não leem e, eu também filtro o que vou ler. O que realmente é importante, como comunicar as mudanças em procedimentos, não recebemos.</i></p>
Servidor Administrativo 18	<p><i>- enviar aos estudantes apenas os e-mails que são cruciais a sua formação. Eventos, palestras e outros devem ser comunicados de outra forma, como por exemplo nas redes sociais.</i></p>
Servidor Administrativo 19	<p><i>- É necessária uma filtragem nas mensagens encaminhadas por e-mail principalmente de Vitória para usuários realmente interessados nas mensagens (por exemplo, muitas vezes já foram enviados e-mails sobre certos eventos exclusivos</i></p>

	<p>para quem está em Vitória como "hasteamento de bandeiras", só para citar um exemplo); - O uso do e-mail institucional não deve ser banalizado. Em vez de diariamente serem disparadas várias mensagens sobre eventos e cursos, o ideal seria ter uma divulgação mais maciça de um canal (site) em que todas essas informações seriam concentradas, assim, os usuários já saberiam a que lugar recorrer no caso de terem interesse a assuntos específicos, ficando o e-mail para divulgar informações mais urgentes e relevantes (de interesse geral); - Os recursos e layout do site institucional atualmente utilizado são muito limitados. As informações não podem ser destacadas de forma adequada. Já passou da hora de ocorrer uma renovação ou de se aderir ao modelo de site disponibilizado pelo governo (como o Ifes utiliza). Toda a estrutura do site é fechada, não permite destacar imagens, a fonte é pequena, os recursos - mesmo limitados - não são muitas vezes utilizados de forma adequada (por exemplo, várias unidades editam de forma incorreta as informações que aparecem cortadas nos banners, tabelas aparecem desformatadas, imagens sem resolução adequada, etc.). Recentemente, a Progep ofertou um curso de edição do site (foi uma iniciativa muito boa, já que percebe-se que muitos editores não sabem utilizar as ferramentas do site adequadamente). - Há uma necessidade de maior divulgação dos cursos do Centro (retomada/ ampliação do projeto "Universitário por um dia" , visitas a escolas, entre outras iniciativas). - Alterações nos endereços de sites institucionais devem ser feitas com cuidado. Quando se altera o endereço, acredito que deve permanecer ativo (pelo menos por um tempo com a informação de que o site está sendo alterado) o endereço anterior. O próprio site do Ceunes foi alterado de ceunes.ufes.br para saomateus.ufes.br e o endereço anterior simplesmente não abre mais. No Google e nos links já consolidados de sites do Centro há informações que estavam atreladas ao endereço ceunes.ufes.br que agora estão como links quebrados. O site da SOCS (Secretaria dos</p>
--	---

	<i>Órgãos Colegiados Superiores) foi alterado (por causa do novo nome da unidade antes denominada DAOCS), mas os dois endereços (antigo e atual) estão ativos (https://daocs.ufes.br/ e https://socs.ufes.br/), talvez por esse motivo.</i>
Servidor Administrativo 20	<i>Não, tem trabalhado bem.</i>
Servidor Administrativo 21	<i>Emissão de um boletim digital interno</i>
Servidor Administrativo 22	<i>Criação de uma página com divulgação de cada evento, serviços ou mesmo obras que estejam acontecendo na presente data</i>
Servidor Administrativo 23	<i>incrementar redes sociais como meio de disseminar as informações.</i>
Servidor Administrativo 24	<i>Capacitação da equipe, construção de manual, divulgação dos serviços, envolvimento da comunidade sobre os tipos de comunicação a serem informados e para quem.</i>
Servidor Administrativo 25	<i>Mais envio de e-mails sobre assuntos da instituição.</i>
Servidor Administrativo 26	<i>Inserir no seu quadro profissionais com formação elevada, possibilitando gerir, capacitar periodicamente os servidores, elaborar materiais adequados e personalizados para cada setor e promover trabalhos de pesquisa recorrentes (e aplicações), uma vez que a comunicação ou qualquer fenômeno de linguagem não é estático.</i>
Servidor Administrativo 27	<i>Mais contatos de forma presencial</i>
Servidor Administrativo 28	<i>Saber que intelectualidade é adversa. Inteligências divergem.</i>
Servidor Administrativo 29	-
Servidor Administrativo 30	<i>Melhor a comunicação prévia, principalmente entre tomadas de decisões que afetam o servidor.</i>
Servidor Administrativo 31	<i>Aprimoramento dos canais disponíveis e integração maior integração entre esses canais. Melhoria do conteúdo e interface das páginas de cada setor no site.</i>
Servidor Administrativo 32	<i>Dividir responsabilidades.</i>
Servidor Administrativo 33	<i>Rede sociais podem ajudar, com alguns critérios, visto que algumas redes sem controle passam a ter informações desnecessárias que dispersam e espantam os integrantes.</i>
Servidor Administrativo 34	<i>Maior divulgação das atribuições e funções do setor e servidores envolvidos com a comunicação institucional do campus.</i>

Servidor Administrativo 35	<i>Não</i>
Servidor Administrativo 36	<i>Não</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 6

Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação interna na instituição?	
Chefes de Setores	Respostas
Chefe de Setor 1	<i>Definir, junto com a comunidade a forma principal de comunicação. Considero importante também concentrar as informações em um único site/espço/setor.</i>
Chefe de Setor 2	<i>Incluir na estrutura organizacional do centro todos os setores que de fato o compõem, independente de serem setores vinculados à Vitória ou não.</i>
Chefe de Setor 3	<i>Penso que a elaboração de um plano de comunicação interna seja um bom caminho, onde poderão ser levantadas ideias e contribuições junto a comunidade do campus para elaboração deste plano.</i>
Chefe de Setor 4	<i>Atualização periódica dos sites dos setores administrativos.</i>
Chefe de Setor 5	<i>A tecnologia precisa ser melhorada, com aparelhos de telefones melhores e que funcionam sempre.</i>
Chefe de Setor 6	<i>Aumento dos recursos humanos para otimização dos trabalhos desenvolvidos pelo núcleo de comunicação</i>
Chefe de Setor 7	<i>Não há sugestões</i>
Chefe de Setor 8	<i>Procurarmos as potencialidades de divulgação, até mesmo antes que elas cheguem até nós. Fazer a comunidade compreender que temos essa atividade como aliada. Divulgar as possibilidades de divulgação.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

As sugestões levantadas pelos participantes estão, de forma geral, ligadas às barreiras na comunicação apontadas por eles na questão anterior. Foram apontadas sugestões para melhorias no site institucional, melhorias na filtragem dos e-mails enviados para a comunidade acadêmica, sugerido a ampliação do diálogo entre os

setores, no sentido deles se conhecerem melhor, aprimoramento dos canais de comunicação, incentivar o uso das redes sociais e melhorias no setor de comunicação, principalmente em relação à estruturação do setor, que atualmente não possui recursos humanos suficientes para atender todas as demandas.

Uma sugestão em especial chamou a atenção e está diretamente ligado ao Produto Técnico que será apresentado ao final dessa dissertação. Um plano de comunicação interna que será construído com os subsídios gerados pelo diagnóstico que está sendo realizado com a pesquisa proposta. Nesse mesmo sentido o Chefe de Setor N° 8, faz a seguinte sugestão: *“Penso que a elaboração de um plano de comunicação interna seja um bom caminho, onde poderão ser levantadas ideias e contribuições junto à comunidade do campus para elaboração deste plano.”*

4.1 ASPECTOS POSITIVOS

Com os dados obtidos com a pesquisa realizada podemos levantar alguns aspectos positivos no processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus. Entre os pontos fortes podemos destacar que os colaboradores da instituição possuem uma qualificação relevante, com um grau de escolaridade alto, sendo assim, um fator muito positivo que ressalta o alto grau de qualificação dos colaboradores da instituição.

Outro fator positivo que podemos destacar está ligado à conscientização dos colaboradores em relação à importância da comunicação interna para a instituição. Durante análise dos dados obtidos com a pesquisa, ficou evidente que esses colaboradores entendem que a comunicação interna é importante e pode contribuir diretamente na produtividade do trabalho na instituição, permitindo uma melhora no desempenho das atividades organizacionais.

Destacamos também a percepção dos entrevistados em relação à importância da comunicação interna para o ambiente de trabalho na instituição. Eles reconhecem que o processo de comunicação interna pode interferir diretamente no ambiente organizacional. Outra percepção em relação ao ambiente de trabalho, é que esse

ambiente é satisfatório para os entrevistados, segundo eles o ambiente é adequado para que todos possam desenvolver suas tarefas.

Outro ponto forte que podemos destacar é em relação à motivação dos entrevistados em realizar suas tarefas e no envolvimento desses colaboradores com a instituição, onde percebemos que a maioria está frequentemente envolvida com a instituição e suas metas.

Também foi destacada pelos entrevistados a linguagem utilizada pela instituição no processo de comunicação, de acordo com eles a linguagem utilizada pela instituição no processo de comunicação interna é adequada.

4.2 ASPECTOS NEGATIVOS

Em relação aos aspectos negativos, podemos destacar alguns pontos que podem ser melhorados, principalmente em relação à transmissão de informação para os colaboradores. Foi constatado com a pesquisa que a instituição precisa dar atenção na forma como transmite as informações para os seus colaboradores.

Um dos pontos a serem melhorados é em relação à transmissão de informações sobre projetos futuros da instituição. Ao analisar a eficiência das informações que são transmitidas, constatamos uma insatisfação na forma como as informações em relação aos projetos futuros são repassadas aos seus colaboradores.

Outro fator que merece uma atenção da instituição é em relação à ineficiência no tempo de repassar as informações. Foram relatados que alguns procedimentos administrativos são modificados sem que os colaboradores saibam de uma determinada mudança, dificultando assim o trabalho a ser realizado.

O conhecimento em relação a informações sobre outros setores também é outro fator que chamou atenção. A falta de informação sobre funções e atribuições dos setores foi levantada pelos colaboradores, dificultando e gerando dúvidas sobre qual setor é responsável por uma determinada demanda.

O excesso de informação transmitida via e-mail também se mostrou outro aspecto negativo. Os e-mails enviados em excesso acabam poluindo a caixa de e-mail dos colaboradores o que acaba ocasionando um desinteresse em relação a essa ferramenta de comunicação e muita informação importante transmitida acaba passando despercebida.

A página eletrônica (Site) da instituição também recebeu críticas, sendo necessária uma atenção em relação à divulgação e atualização das informações inseridas no site. Os recursos e o layout do site se mostram inadequados e dificultam encontrar a informação desejada.

As barreiras administrativas/burocráticas também chamaram a atenção nos levantamentos apontados. A estrutura organizacional da instituição dificulta o processo de comunicação interna, criando barreiras na forma como a instituição processa as informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo procurou realizar um diagnóstico do processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, identificando os aspectos positivos e negativos levantados pelos seus colaboradores durante a pesquisa realizada. De uma forma geral podemos constatar que o processo de comunicação interna na instituição é satisfatório, porém existem pontos a serem melhorados.

Para alcançar o objetivo geral foram estipulados alguns objetivos específicos que nos auxiliaram a alcançar o objetivo estabelecido. Neste capítulo vamos retornar nesses objetivos analisando os dados obtidos durante a pesquisa.

Ao realizarmos o perfil dos colaboradores da instituição identificamos que a instituição possui colaboradores com um alto grau de escolaridade, sendo esse, um dos pontos forte constatado no estudo realizado. Os colaboradores do sexo masculino tem uma ligeira predominância em relação aos do sexo feminino e a idade predominante dos colaboradores está na faixa etária entre 35 e 44 anos. Verificamos também uma diferença entre os chefes de setores e os demais servidores administrativos quando questionados sobre o tempo que estão no cargo de chefia e no tempo que estão trabalhando no setor. A maioria dos chefes está no cargo por um período menor que três anos e os servidores administrativos estão na maioria trabalhando em seus respectivos setores por um tempo maior do que sete anos.

Depois identificamos o nível de envolvimento dos colaboradores com a instituição, e podemos identificar que eles estão frequentemente motivados a exercerem suas tarefas, regularmente envolvidos com eventos e projetos desenvolvidos na instituição e frequentemente envolvidos com a instituição e suas metas. Quando abordados se o ambiente de trabalho interfere no processo de comunicação, verificamos que a maioria acredita que um ambiente de trabalho adequado interfere diretamente no processo de comunicação. Ao serem questionados se a instituição

possui um ambiente adequado, a maioria entende que frequentemente esse ambiente é adequado.

Também analisamos o papel da comunicação interna e sua importância na produtividade do trabalho, assim como, a eficiência do processo de transmissão de informação na instituição. Em relação ao processo de transmissão de informação percebemos uma diferença entre a percepção dos chefes de setores em relação aos servidores administrativos, enquanto os chefes de setores acreditam que as informações necessárias para a realização das tarefas e referente à situação organizacional são frequentemente transmitidas, os servidores administrativos acreditam que às vezes essas informações são transmitidas. No que diz respeito às informações sobre projetos futuros da instituição, podemos constatar uma insatisfação maior e um ponto a ser melhorado tanto na percepção dos chefes de setores como dos servidores administrativos. Em relação às normas a serem seguidas para a realização das tarefas, tanto os chefes de setores como os servidores administrativos em sua maioria sinalizaram que elas são frequentemente transmitidas. E por fim, ao serem questionados se eles se sentem informados sobre o que acontece no dia a dia da instituição, novamente percebemos uma divergência de pensamento, os chefes de setores na sua grande maioria se sentem frequentemente informados e os servidores administrativos na sua maioria se sentem “às vezes” informados.

Ao analisarmos as ferramentas e a forma como os colaboradores conseguem as informações necessárias para realização das suas tarefas e a frequência com que são utilizadas, verificamos que tanto os colegas de trabalho como os respectivos chefes são frequentemente abordados para transmitirem as informações necessárias. A página eletrônica (Site) é frequentemente utilizada pelos chefes de setores e menos utilizada pelos servidores administrativos. As redes sociais se mostraram a ferramenta menos utilizada tanto pelos chefes de setores como pelos servidores administrativos para obterem informações. E as ferramentas oficiais de comunicação como o Iepisma, e-mail institucional e portal administrativo se mostraram como as mais utilizadas tanto pelos chefes de setores como pelos servidores administrativos.

Buscamos também verificar a eficiência e identificar as principais barreiras no processo de comunicação interna da instituição. Quando questionados sobre a eficiência da comunicação interna atualmente a maioria dos servidores administrativos informaram que a consideram regular e a maioria dos chefes de setores a classificam como boa. Podemos também perceber que tanto os chefes de setores como os servidores administrativos possuem mais facilidade em transmitir uma informação para os demais setores do que em receber informações dos demais setores. Em relação aos meios de comunicação interna disponíveis na instituição eles foram classificados como razoáveis pelos chefes de setores e servidores administrativos e a linguagem utilizada no processo de comunicação interna foi classificada como adequadas tanto pelos chefes de setores como pelos servidores administrativos.

Em relação à importância da comunicação interna para a UFES *campus* São Mateus foi constatado que os colaboradores entendem a importância e a julgam como essencial para a instituição. Destacando a ela a necessidade de ser bem empregada para facilitar o fluxo de informações e o diálogo entre os setores e os seus mais variados públicos.

Foram observadas também as principais dificuldades encontradas pelos setores no processo de comunicação interna. As barreiras administrativas/burocráticas foram as mais mencionadas como empecilho para a forma como a instituição processa suas informações. O excesso de informação, principalmente via e-mail institucional foi outro problema verificado, a sobrecarga de informação saturando a caixa de e-mail com mensagens desnecessárias tem atrapalhado uma comunicação eficaz. As barreiras pessoais também foram citadas, apontando alguns entraves no relacionamento entre chefes e subordinados e a falta de interesse de alguns colaboradores. Por fim, as informações incompletas que muitas vezes são parciais ou distorcidas, ou até mesmo, sonegadas, acabam dificultando os colaboradores exercerem suas funções.

As sugestões de melhorias apontadas pelos colaboradores ratificam a necessidade de filtrar melhor as informações fornecidas por e-mail, o carecimento de ampliar o diálogo entre os setores, para que esses possam se conhecer melhor, facilitando

assim o fluxo de informações entre eles e melhorias em relação ao setor de comunicação, onde é necessária uma estruturação do setor para que esse possa atender a comunidade acadêmica de uma forma melhor.

Após os resultados alcançados e com os subsídios gerados com o estudo será possível estabelecer um plano de comunicação interna voltado para minimizar as barreiras encontradas no processo de comunicação interna com o intuito de intensificar o diálogo entre a instituição e seus colaboradores, facilitando o fluxo de informações e tornando o processo de comunicação mais eficaz.

Considerando que a pesquisa foi realizada delimitando o público-alvo aos servidores administrativos e chefes de setores que são os responsáveis diretos pela execução dos serviços prestados para a comunidade acadêmica e levando em conta o tempo para realizar a pesquisa que não atenderia todos os públicos da instituição, sugerimos que outras pesquisas sejam realizadas com intuito de atender outros públicos da instituição, como os docentes e discentes.

6 REFERÊNCIAS

ABRACOM, **A comunicação interna na era digital e colaborativa**, 3º Caderno de Comunicação Interna Abracom, 2017.

AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. Uso da Escala Likert na Análise de Jogos. **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES (SBGAMES)**, 10., 2011, [s.l.]. Anais... [s.l.], 2011. p. 1-5.

ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BECKER, Eliandra. "**Comunicação na gestão pública: desafios e possibilidades**". 2017. Artigo (Graduação) – Curso de Administração - LFE Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 29 nov. 2017.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito et al. Conceito de comunicação pública. **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**, v. 2, p. 01-33, 2007.

CALHEIROS, Moises; CARVALHO, Célia Maria. A importância da institucionalização de uma Política de Comunicação nas Universidades Federais. **Conexões: revista de relações públicas e comunicação organizacional**, v. 3, n. 05, p. 21-44, 2020.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. João Pessoa, 2008. 66f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas). Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

CEZAR, Layon Carlos. **Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira**, Brasília: Enap, 2019.

CEUNES. **Site da Ufes Campus São Mateus**. Disponível em: < <https://saomateus.ufes.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

_____. _____. Disponível em <<https://saomateus.ufes.br/ceunes-em-numeros>>. Acesso em: 05 fev. 2022.

_____. _____. Disponível em <https://saomateus.ufes.br/sites/ceunes.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_de_gestao_2013.pdf> . Acesso em: 12 fev. 2022.

_____. _____. Disponível em <<https://comunicacao.saomateus.ufes.br/atribuicoes>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**. Mauad Editora Ltda, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005.

_____. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009.

CRUZ, A. C. S.; SILVA AGUIAR, J. B. A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: : um estudo de caso de uma universidade. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 23, 2020 Disponível em: <<https://revistas.ufg.br/ci/article/view/54893>>. Acesso em: 13 jun. 2022.

DA SILVEIRA, Rogério Zanon; PALASSI, Marcia Prezotti; DE PAULA, Ana Paula Paes. Modos de uso de pesquisa-ação em dissertações e teses em Administração no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 317-349, 2019.

DE AZEVEDO, Lauro Eduardo; MENDES, Luis Roberto Sousa. A Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna como ferramenta para a eficiência em

uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais. **Revista Húmus**, v. 9, n. 25, 2019.

DE SOUZA, Francisca Cristiane Gomes. Comunicação Interna e Feedback na Universidade Federal do Cariri/Internal Communication and Feedback at Universidade Federal do Cariri. ID on line **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 15, n. 55, p. 88-111, 2021.

DOS SANTOS, Maria Dionísia; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 130-151, 2021.

DUARTE, G. (2011). **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imprensa Universitária: IMPARH.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Sobre a emergência do (s) conceito (s) de comunicação pública. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**, v. 1, p. 121-134, 2011.

FILIPPO, Denise. Pesquisa-ação em sistemas colaborativos. **Sistemas Colaborativos**, v. 1, 2011.

FONSECA, Abílio da. **Comunicação Institucional**: contributo das relações públicas. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.

GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson; BACCARO, Thais Accioly. Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico?. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 12, n. 1, 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª edição. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIANO, Daniel De Jesus Marçal-IF; DA COSTA FILHO, Bento Alves; COHEN-UNICAMP, Eric David. **EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**, 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; DA VIA, Sarah Chucid. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. 1991. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1978.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e cultura**, v. 9, n. 17, 2010.

RODHIA, S.A. **Plano de Comunicação Social**. São Paulo, 1985.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, p. 443-466, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 2ªed. São Paulo: Cortez, 1986.

THORNHILL, A. Lewis, P & Saunders, M.N. K. (1996), "**The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher Education**", England, Emerald Management Reviews.

UFES, **Site da Superintendência de comunicação**. Disponível em <<https://comunicacao.ufes.br/fale-conosco>>. Acesso em 21/03/2022.

_____, **60 anos/** organizador, Universidade Federal do Espírito Santo – Vitória: EDUFES, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 3. ed.

ANEXO A

Campus São Mateus UNIVERSIDADE
FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

SÃO MATEUS-ES, 04 DE JULHO DE 2022.

DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Declaro conhecer e estar de acordo com a realização do projeto de pesquisa intitulado “O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Ufes São Mateus” de responsabilidade do pesquisador Maurício Lima e Souza, mestrando do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo .

Declaro ainda conhecer a Resolução CNS 466/12 “diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos”. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e do bem estar dos sujeitos recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

**LUIZ ANTONIO
FAVERO FILHO**

Assinado de forma digital por LUIZ
ANTONIO FAVERO FILHO
Dados: 2022.07.04 21:44:08 -03'00'

Luiz Antonio Favero Filho
Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo

Centro Universitário Norte do Espírito Santo

Rodovia BR 101 Norte, Km 60 – Bairro Litorâneo – São Mateus-ES – CEP 29.932-540
Tel: +55 (27) 3312-1519 - email: cepceunes@gmail.com / comitedeetica.ceunes@institucional.ufes.br Site
eletrônico: <http://www.comitedeetica.saomateus.ufes.br>

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico	
Produto Técnico: Plano de ação de comunicação interna para UFES campus São Mateus	
Autores do PTT	
1. Maurício Lima e Souza	Orcid: https://orcid.org/0009-0004-2005-5241
2. Prof. ^(a) Dr. ^(a) Rose Mara Vidal de Souza	Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3557-5248
Instituição estudada	
Centro Universitário Norte do Espírito Santo (UFES campus São Mateus)	
Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico	
Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (UFES campus São Mateus) (Gestor da Instituição)	
Setor/Função do recebimento	
Direção do Centro Universitário Norte do Espírito Santo	
Dados do egresso	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga (x) UFES () Conveniada () Demanda Social	
Universidade Federal do Espírito Santo	
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: Relações Públicas / Ceunes	
Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico	
COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE	

ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da Ufes campus São Mateus	
Links do repositório da dissertação	
E-mail: mauricio.l.souza@ufes.br	
Matrícula do egresso no PPGGP: 2021130990	Data da titulação: 02/03/2023
Palavras-chave: Gestão Pública, UFES Campus São Mateus, Comunicação Interna, Plano de ação.	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



1. INTRODUÇÃO

O produto técnico/tecnológico (PTT) aqui desenvolvido é fruto da dissertação intitulada “COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da UFES *campus* São Mateus”, apresentada ao Programa de Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Com a pesquisa realizada durante a dissertação foi possível realizar um diagnóstico do processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, gerando dados e subsídios suficientes para desenvolver um plano de comunicação interna que será apresentado à direção do Centro Universitário Norte do Espírito Santo.

Para a realização da pesquisa foram utilizados objetivos específicos como apoio para alcançarmos o objetivo final de realizar um diagnóstico, durante o estudo ficou constatado que, apesar de a comunicação interna na instituição, se mostrar satisfatória, existe alguns pontos a serem melhorados, que serão tratados nesse produto técnico/tecnológico.

2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Relatório Técnico Conclusivo: Plano de ação de comunicação interna para UFES *campus* São Mateus

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Ao finalizarmos o diagnóstico sobre o processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, foi possível constatar, que apesar do processo de comunicação interna ser visto como satisfatório na instituição, apresentando

aspectos positivos, existe alguns pontos que devem ser melhorados. Sendo assim, com base nos dados obtidos durante a realização da pesquisa, vamos propor algumas ações que procura aperfeiçoar esse processo de comunicação interna na instituição.

Alguns fatores apontados como negativos necessitam cuidado para que a instituição possa aperfeiçoar a sua comunicação interna. Fatores como a transmissão de informação precisam ser aprimorados, principalmente ligados à transmissão de informações sobre projetos futuros da instituição e na ineficiência de transmitirem as informações necessárias aos colaboradores no tempo adequado para que esses possam realizar suas tarefas.

É necessário também que a instituição esteja atenta em relação à interação entre os setores, sendo necessário um diálogo maior entre eles com um intuito de se conhecerem melhor, favorecendo assim a compreensão em relação às atribuições e funções dos setores e aprimorando a troca de informações entre eles.

Outro aspecto negativo está ligado a algumas ferramentas de comunicação utilizadas na instituição. O excesso de informação disponibilizada via e-mail institucional acabam poluindo as caixas de e-mails dos colaboradores dificultando o acesso a informações importantes. A página eletrônica (Site) da instituição também recebeu críticas por se mostrar confusa e desatualizada.

As barreiras administrativas e burocráticas são outras dificuldades apontadas pelos colaboradores, onde a estrutura organizacional da instituição acaba criando dificuldades na forma como as informações são processadas. Assim como, a necessidade de estruturar o setor de comunicação, que atualmente atua com recursos humanos reduzidos, o que acaba dificultando o processo de comunicação.

Dentro desse contexto, algumas ações que serão delineadas nesse produto técnico, serão de grande serventia, para que propostas sejam construídas em conjunto com os colaboradores, com o objetivo de tornar o processo da comunicação interna mais eficaz na instituição.

4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

O Produto Técnico aqui apresentado tem o objetivo de propor ações para melhoria no processo de comunicação interna da UFES *campus* São Mateus.

Serão planejadas e estabelecidas ações necessárias para que seja realizado o aperfeiçoamento na forma como se dá a comunicação interna na instituição, com o intuito de transformar a comunicação interna em uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição.

5. METODOLOGIA UTILIZADA

Para alcançar o objetivo principal de melhorar o processo de comunicação interna, foram traçados objetivos específicos e serão propostas ações com o intuito de atingir os objetivos traçados, que deverão ser seguidas com o objetivo de aperfeiçoar o processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus. Segue abaixo as ações propostas:

1ª Ação: Estruturação do Núcleo de Comunicação

A comunicação é um elemento vital para o funcionamento de uma instituição, onde o sistema comunicacional é de extrema importância no processamento das funções administrativas, interligando todos os elementos integrantes, tanto os que informam como os que serão informados, sendo assim essencial para a própria sobrevivência da instituição.

Um setor de comunicação estruturado é necessário para manter os colaboradores bem informados sobre o que acontece no seu ambiente de trabalho, motivar o seu público interno e informar sobre o dia a dia da instituição.

Atualmente o setor responsável pela comunicação na UFES *campus* São Mateus é o Núcleo de Comunicação do CEUNES, que conta com um servidor administrativo, com o cargo de Relações Públicas e uma Bolsista.

Considerando que o processo de comunicação é dinâmico e não pode parar, uma vez que os colaboradores necessitam estar informados sobre o que acontece no dia a dia da instituição, é necessário que a instituição esteja preparada para suprir essa

demanda. No presente, como estruturado atualmente, o setor não é capaz de suprir essa necessidade, uma vez que, na ausência do servidor, não temos ninguém responsável pelo processo de comunicação.

Segundo (KUNSH, 2003) a dinâmica que coordena os recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos definidos se desenvolve por meio da interligação de todos os elementos da organização, sendo informado e informando ininterruptamente, sendo assim essencial para a sobrevivência da própria organização. É imprescindível que a instituição esteja atenta a essa situação, tendo em vista, a necessidade da comunidade acadêmica em receber as informações necessárias para a realização de suas tarefas e para seu funcionamento em tempo hábil.

2ª Ação: Criação de uma comissão de comunicação interna

Com o intuito de dar ouvidos aos colaboradores da instituição e proporcionar o diálogo entre os setores, será proposta a criação de uma comissão interna para discutir o processo de comunicação interna na instituição e minimizar as barreiras administrativas encontradas.

Com a criação da comissão será possível compatibilizar os interesses dos colaboradores, estimulando o diálogo, através da troca de informações e experiências, com a participação de colaboradores de todos os setores administrativos do CEUNES. Dando a oportunidade a todos de opinar sobre o processo de comunicação interna na instituição buscando novas formas para negociar e encontrar uma comunicação adequada e eficaz.

Com uma comissão estabelecida podemos discutir uma política de comunicação padronizada, estabelecendo um fluxo de informação, discutindo as necessidades específicas de cada setor em relação à comunicação interna na instituição, encontrando caminhos para minimizar as barreiras administrativas e estabelecer estratégias de comunicação, discutir uma forma de filtrar e selecionar os e-mails institucionais enviados aos servidores evitando o excesso de informações e discutir ações voltadas para o público interno, procurando sempre facilitar a disseminação das informações e tornando o processo de comunicação na instituição mais eficaz.

3ª Ação: Sensibilização dos colaboradores

Apesar de em nossa pesquisa ficar constatado que os colaboradores entendam a importância da comunicação interna para a instituição. Acredito que seja necessário ressaltar a forma como a comunicação interna pode auxiliar no desenvolvimento e na propagação dos valores e da cultura organizacional na instituição, favorecendo o engajamento do seu público interno em torno dos objetivos da instituição.

Uma palestra com o tema “Comunicação Interna” poderia contribuir na sensibilização dos gestores e colaboradores sobre como essa ferramenta pode auxiliar no processo de gestão da instituição. Embora seja notório que o público interno tenha conhecimento sobre sua importância, o tema comunicação de uma forma geral, ainda não foi tratado da forma como deveria na instituição, e um evento específico, com foco nesse tema, será importante para iniciar esse debate com seu público interno e conscientiza-lo do quanto que uma comunicação eficiente pode facilitar a gestão da instituição e como ela pode ser uma ferramenta para auxiliar nesse processo.

4ª Ação: Visita aos setores

Com o intuito de incentivar a interação entre os setores da instituição e proporcionar que eles se conheçam melhor, possibilitando que todos possam conhecer as atividades e funções específicas de um determinado setor, será proposta uma visita guiada aos setores, onde os colaboradores terão a oportunidade de conhecer o funcionamento e como as atividades são exercidas em um determinado setor.

Uma ótima oportunidade para realizar essas visitas é durante a semana do servidor, que é um evento realizado no mês de outubro em homenagem ao dia do servidor. Durante essa semana podemos dar a oportunidade da comunidade acadêmica visitar esses setores por um período, gerando conhecimento e trocas de informações que possam ser valiosa para a melhoria no funcionamento da instituição, além de contribuir com a valorização dos servidores do setor visitado, que terão a oportunidade de demonstrar o serviço realizado por eles.

5ª Ação: Capacitação dos servidores para gerenciamento de sites institucionais

Uma das ferramentas de comunicação mais criticada durante a realização do diagnóstico é a página eletrônica da UFES *campus* São Mateus. Segundo os colaboradores o site não é padronizado, com muitas informações desatualizadas e difíceis de serem encontradas.

Acredito ser necessário capacitar os colaboradores responsáveis pelo gerenciamento das páginas eletrônicas de seus respectivos setores, apresentando as funcionalidades e os recursos disponíveis. Além de orientar os usuários quanto à utilização e padronização dessas páginas, é necessária a conscientização desses sobre a importância de manter a página atualizada para que todos possam ter acesso à informação desejada.

6ª Ação: Incentivar o uso das redes sociais

As redes sociais são atualmente um ótimo canal para dialogar e interagir com as pessoas e também funciona como um excelente termômetro para medir a satisfação de um público sobre um determinado assunto. Aplicativos como facebook e instgram são dinâmicos e capazes de disseminar uma informação de forma rápida e instantânea.

Uma das maiores vantagens de incentivar o uso das redes sociais é a possibilidade de gerar uma comunicação instantânea, proporcionando ao usuário acesso a informações e notícias muito rapidamente. Para incentivar o uso das redes sociais da UFES *campus* São Mateus, podemos utilizar os outros meios de comunicação e as reuniões com os colaboradores para divulgar as redes sociais oficiais que são utilizadas.

7ª Ação: Contratar um servidor da área de Comunicação Social

A UFES *campus* São Mateus conta atualmente com apenas um servidor da área de Comunicação Social para atender uma comunidade acadêmica de aproximadamente 3000 pessoas. Esse número é insuficiente para atender todas as demandas da instituição, sendo necessária a contratação de outro profissional da área para contribuir com o processo de comunicação.

A Universidade deve estar preparada para divulgar suas ações para o público interno e externo, difundindo de forma transparente as informações de interesse público. A comunicação, como um setor indispensável na estrutura organizacional de uma instituição de ensino superior está cada vez mais adquirindo um papel relevante na disseminação das ações desenvolvidas por ela para a sociedade.

Atualmente com os avanços tecnológico é fundamental que os setores de comunicação estejam atentos a essas mudanças e preparados para fornecer as informações desejadas e divulgar as atividades desenvolvidas por ela de forma rápida e constante. A contratação de um servidor da área de comunicação será importante para desenvolver novas e melhorar as ferramentas de comunicação disponíveis hoje na instituição, facilitando e ampliando o acesso à informação e a divulgação das ações realizadas.

8ª Ação: Avaliar o plano de ação

Após colocar em prática as ações estabelecidas nesse plano de ações é necessário avaliar junto aos colaboradores se as ações propostas surtiram algum efeito em relação às melhorias sugeridas no processo de comunicação interna.

Esta avaliação será feita através de pesquisas, onde serão elaboradas pesquisas de opinião com o público interno com o intuito de identificar as falhas e avaliar se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

6. CONTRIBUIÇÕES GERAIS

Espera-se que o Plano de Ação proposto possa contribuir diretamente com a comunicação interna na UFES campus São Mateus aumentando a satisfação dos colaboradores em relação ao processo de comunicação. O envolvimento de todos os colaboradores da instituição nesse processo de aperfeiçoamento do processo de comunicação interna é fundamental para alcançarmos êxito nas ações propostas.

7. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia utilizada para a elaboração deste PTT se deu dentro de moldes tradicionais. O campo pesquisado seguiu padrões de pesquisa já conhecidos, com a realização de um questionário e análise de dados.

8. ADERENCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA

Este produto insere-se no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada em universidades federais.

O PTT aqui apresentado encontra aderência como Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público, por se tratar de uma proposta de gerencial, para operacionalização de um projeto de intervenção na área de Gestão de Pessoas, relacionado ao Projeto Estruturante 4, transformação e inovação organizacional, voltado para aprimoramento e inovação de processos e qualidade na prestação dos serviços públicos.

9. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Este produto técnico apresenta alto impacto potencial em termos de sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pelo setor estudado, como por qualquer outro setor com característica semelhante da própria organização supracitada ou das demais instituições públicas de ensino superior.

10. IMPACTOS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)

A implementação deste anteprojeto poderá aprimorar a comunicação de um Centro de Ensino de uma Universidade Pública que não possui um setor de gestão de comunicação estruturado. Os demais impactos possíveis são de aproximar a organização de seu público interno, de aperfeiçoar o fluxo de informações, de melhorar as ferramentas de comunicação interna e aumentar a satisfação dos colaboradores em relação ao processo de comunicação interna na instituição. Nesse aspecto considera-se um alto impacto, pois não foram encontrados trabalhos semelhantes nas buscas realizadas nas bases de dados disponibilizadas pela Capes.

Por outro lado, tanto para as pessoas, quanto o setor estudado, os impactos potenciais decorrentes são de natureza social, econômica e cultural.

Alto Impacto Social: Favorecer a melhoria do processo de comunicação interna de uma instituição pública de Ensino Superior melhorando o fluxo de informação e aperfeiçoando as ferramentas de comunicação existente, facilitando o acesso à informação e à divulgação das ações realizadas pela instituição, podendo assim, servir como exemplo e ser replicado nos demais Centros de Ensino da Universidade, ou em setores públicos com características semelhantes.

Médio Impacto Econômico: Otimizar a disponibilização de informações, tendendo a reduzir a demanda por atendimento presencial.

Alto impacto Cultural: Entendendo a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas, a implantação do PPT possibilita inserir uma cultura comunicacional na instituição interligando todos os elementos integrantes de uma organização e tornando a comunicação interna uma importante ferramenta de gestão.

11. REPLICABILIDADE

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa sem dificuldades, portanto, apresenta alto grau neste quesito.

12. ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Por ter sido desenvolvido para um setor específico de uma instituição federal de ensino superior, o PTT possui abrangência local. Ao ser utilizado em outros setores semelhantes da mesma instituição ou em outras tanto nacionais ou internacionais, a metodologia tem capacidade de ser replicada, levando em consideração as diferenças culturais e sociais do público estudado e assim sendo necessárias adaptações durante o processo de aplicação

13. COMPLEXIDADE

Considerando o grau de interação dos atores, este PTT apresenta complexidade média, pois valeu-se de conhecimentos técnicos e teóricos pré-estabelecidos que

foram interpretados e adaptados ao contexto de técnico-administrativos em educação e gestão de comunicação. Ademais, é preciso considerar a diversidade de envolvidos na pesquisa, confirmando o grau médio de complexidade.

14. ASPECTOS INOVADORES

A inovação pode ser vista na institucionalização da gestão da comunicação nos setores não ligados à unidade de gerenciamento da comunicação oficial das universidades federais. O setor público precisa estar permanentemente alinhado às constantes atualizações dos paradigmas da comunicação, com isso, a implementação de facilitadores para gestão de comunicação interna em um Centro de Ensino de uma instituição de ensino superior, apesar de ser um tema ainda pouco estudado, possui grande diversidade de materiais a serem aprofundados e o desenvolvimento de pesquisa na área se faz necessário para unificação da qualidade do atendimento ao público da instituição. Dessa maneira, pode-se considerar o resultado de alto grau de inovação.

15. SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

Em relação à influência que o PTT pode trazer à sociedade, ao se considerar as opções oferecidas pela Capes, acredita-se que a educacional seja a mais adequada, pois o estudo, com o consequente anteprojeto, se restringe ao contexto das universidades públicas.

16. VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este PTT encontra respaldo no Planejamento Estratégico institucional e está alinhado, inclusive a uma das finalidades da UFES, que está definida em seu estatuto no artigo 4º. “Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação”. (P.23)

Disponível em:

https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_2021-2030.pdf

17. FOMENTO

Este PTT foi desenvolvido com a cooperação de técnicas e dados da universidade estudada, não havendo custeio para nenhuma das partes.

18. REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

O anteprojeto de intervenção ainda será registrado na Biblioteca Nacional.

19. ESTÁGIO DA TECNOLOGIA

O PTT encontra-se no formato de anteprojeto, para o qual, já foi sinalizada a possibilidade de teste no Centro Universitário do Norte do Espírito Santo.

Enquanto proposta pode-se dizer que ela foi finalizada

20. TRANSFERENCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

Até o presente momento, considera-se que houve transferência parcial de tecnologia, uma vez que durante o processo de coleta de dados houve interação dos atores via questionário, incluindo sua complexidade e relacionando o conhecimento sobre a instituição e o tema, incluindo desenvolvimento de alternativas estratégicas e um formato de solução aos problemas identificados.

21. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

Para a implementação do produto é necessária a participação e conscientização de todos da comunidade acadêmica, entendendo que todos somos parte do processo de comunicação na instituição.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MAURÍCIO LIMA E SOUZA
Prof.^a Dr.^a ROSE MARA VIDAL DE SOUZA

Produto Técnico: Plano de ação de comunicação interna para UFES campus São Mateus

Plano de ação aplicável ao Centro Universitário Norte do Espírito Santo como produto técnico da pesquisa intitulada “COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da Ufes campus São Mateus” do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo.

VITÓRIA-ES
2023

1. APRESENTAÇÃO

O produto técnico/tecnológico (PTT) aqui desenvolvido é fruto da dissertação intitulada “COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da UFES *campus* São Mateus”, apresentada ao Programa de Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Com a pesquisa realizada durante a dissertação, foi possível realizar um diagnóstico do processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, gerando dados e subsídios suficientes para desenvolver um plano de ações de comunicação interna, que será apresentado à direção do Centro Universitário Norte do Espírito Santo.

Segundo (CLEMEN, 2005) para se estabelecer, a área de comunicação interna deve elaborar um plano de ação com o intuito de organizar e sistematizar as suas atribuições apresentando para instituição seus papéis na mobilização, motivação e monitoramento dos colaboradores em relação às estratégias estabelecidas pela organização. Quando bem estabelecida e estruturada a comunicação interna será uma importante ferramenta para que a instituição possa alcançar seus objetivos.

Para a realização da pesquisa foram utilizados objetivos específicos como apoio para alcançarmos o objetivo final de realizar um diagnóstico. Durante o estudo ficou constatado que, apesar de a comunicação interna na instituição se mostrar satisfatória, existe alguns pontos a serem melhorados, que serão tratados nesse produto técnico/tecnológico.

2. JUSTIFICATIVA

Ao finalizarmos o diagnóstico sobre o processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus, foi possível constatar, que apesar do processo de comunicação interna ser visto como satisfatório na instituição, apresentando aspectos positivos, existe alguns pontos que devem ser melhorados. Sendo assim, com base nos dados obtidos durante a realização da pesquisa, vamos propor

algumas ações que procuram aperfeiçoar esse processo de comunicação interna na instituição.

Alguns fatores apontados como negativos, necessitam cuidado, para que a instituição possa aperfeiçoar a sua comunicação interna. Fatores como a transmissão de informação precisam ser aprimorados, principalmente ligados à transmissão de informações sobre projetos futuros da instituição e na ineficiência de transmitirem as informações necessárias aos colaboradores no tempo adequado, para que esses possam realizar suas tarefas.

É necessário também que a instituição esteja atenta em relação à interação entre os setores, sendo necessário um diálogo maior entre eles com um intuito de se conhecerem melhor, favorecendo assim a compreensão em relação às atribuições e funções dos setores e aprimorando a troca de informações entre eles.

Outro aspecto negativo está ligado a algumas ferramentas de comunicação utilizadas na instituição. O excesso de informação disponibilizada via e-mail institucional acabam poluindo as caixas de e-mails dos colaboradores dificultando o acesso a informações importantes. A página eletrônica (Site) da instituição também recebeu críticas por se mostrar confusa e desatualizada.

As barreiras administrativas e burocráticas são outras dificuldades apontadas pelos colaboradores, onde a estrutura organizacional da instituição acaba criando dificuldades na forma como as informações são processadas. Assim como a necessidade de estruturar o setor de comunicação, que atualmente atua com recursos humanos reduzidos, o que acaba dificultando o processo de comunicação.

Dentro desse contexto, algumas ações que serão delineadas nesse produto técnico, serão de grande serventia, para que propostas sejam construídas em conjunto com os colaboradores, com o objetivo de tornar o processo da comunicação interna mais eficaz na instituição.

3. OBJETIVO

O Produto Técnico aqui apresentado tem o objetivo de propor ações para melhoria no processo de comunicação interna da UFES *campus* São Mateus, onde serão planejadas e estabelecidas ações necessárias para que seja realizado o aperfeiçoamento na forma como se dá a comunicação interna na instituição, com o intuito de transformar a comunicação interna em uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estruturar o setor de comunicação
- Aperfeiçoar o fluxo e a transmissão de informações
- Tornar a comunicação interna uma ferramenta de gestão
- Incentivar a interação entre os setores
- Minimizar as barreiras administrativas
- Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação

4. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo principal de melhorar o processo de comunicação interna, foram traçados objetivos específicos e serão propostas ações com o intuito de atingir os objetivos traçados, que deverão ser seguidas com o propósito de aperfeiçoar o processo de comunicação interna na UFES *campus* São Mateus. Segue abaixo as ações propostas:

1ª Ação: Estruturação do Núcleo de Comunicação

A comunicação é um elemento vital para o funcionamento de uma instituição, onde o sistema comunicacional é de extrema importância no processamento das funções administrativas, interligando todos os elementos integrantes, tanto os que informam como os que serão informados, sendo assim essencial para a própria sobrevivência da instituição.

Um setor de comunicação estruturado é necessário para manter os colaboradores bem informados sobre o que acontece no seu ambiente de trabalho, motivar o seu público interno e informar sobre o dia a dia da instituição.

Atualmente o setor responsável pela comunicação na UFES *campus* São Mateus é o Núcleo de Comunicação do CEUNES, que conta com um servidor administrativo, com o cargo de Relações Públicas e uma Bolsista.

Considerando que o processo de comunicação é dinâmico e não pode parar, uma vez que os colaboradores necessitam estar informados sobre o que acontece no dia a dia da instituição, é necessário que a instituição esteja preparada para suprir essa demanda. No presente, como estruturado atualmente, o setor não é capaz de suprir essa necessidade, uma vez que, na ausência do servidor, não temos ninguém responsável pelo processo de comunicação.

Segundo (KUNSH, 2003) a dinâmica que coordena os recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos definidos, se desenvolve por meio da interligação de todos os elementos da organização, sendo informado e informando ininterruptamente, sendo assim essencial para a sobrevivência da própria organização.

É imprescindível que a instituição esteja atenta a essa situação, tendo em vista, a necessidade da comunidade acadêmica em receber as informações necessárias para a realização de suas tarefas e para seu funcionamento em tempo hábil.

2ª Ação: Criação de uma comissão de comunicação interna

Com o intuito de dar ouvidos aos colaboradores da instituição e proporcionar o diálogo entre os setores, será proposta a criação de uma comissão interna para discutir o processo de comunicação interna na instituição e minimizar as barreiras administrativas encontradas.

De acordo com (BEKIN, 2004) conhecendo previamente os anseios, as motivações e expectativas de seus colaboradores, a instituição poderá canalizar melhor seus objetivos, se adequando e se reajutando. Criando assim um ambiente propício para que todos possam conhecer as necessidades da organização e através do

diálogo entre os setores possam construir em conjunto uma estrada para alcançar seus objetivos.

Nesse sentido (CLEMEN, 2005) afirma que as pessoas possuem razões e emoções, e as organizações precisam entender que é necessário dar ouvidos aos seus colaboradores e dar retorno a eles se quiserem ser bem sucedidas em suas ações.

Com a criação da comissão será possível compatibilizar os interesses dos colaboradores, estimulando o diálogo, através das trocas de informações e experiências, com a participação de colaboradores de todos os setores administrativos do CEUNES. Dando a oportunidade a todos de opinar sobre o processo de comunicação interna na instituição buscando novas formas para negociar e encontrar uma comunicação adequada e eficaz.

Com uma comissão estabelecida podemos discutir uma política de comunicação padronizada, estabelecendo um fluxo de informação, discutindo as necessidades específicas de cada setor em relação à comunicação interna na instituição, encontrando caminhos para minimizar as barreiras administrativas e estabelecer estratégias de comunicação, discutir uma forma de filtrar e selecionar os e-mails institucionais enviados aos servidores evitando o excesso de informações e discutir ações voltadas para o público interno, procurando sempre facilitar a disseminação das informações e tornando o processo de comunicação na instituição mais eficaz.

3ª Ação: Sensibilização dos colaboradores

Mesmo tendo nossa pesquisa constatada que os colaboradores entendem a importância da comunicação interna para a instituição, acredito que seja necessário ressaltar a forma como a comunicação interna pode auxiliar no desenvolvimento e na propagação dos valores e da cultura organizacional na instituição, favorecendo o engajamento do seu público interno em torno dos objetivos da instituição.

Segundo (TORQUATO, 1986) para sobreviver é necessário que a instituição possa comunicar com o seu ambiente, conhecendo as regras e organizando suas estruturas internas visando o trabalho ordenado do qual resultará o sucesso de sua política.

Uma palestra com o tema “Comunicação Interna” poderia contribuir na sensibilização dos gestores e colaboradores sobre como essa ferramenta pode auxiliar no processo de gestão da instituição. Embora seja notório que o público interno tenha conhecimento sobre sua importância, o tema comunicação de uma forma geral, ainda não foi tratado da forma como deveria na instituição, e um evento específico, com foco nesse tema, será importante para iniciar esse debate com seu público interno e conscientiza-lo do quanto que uma comunicação eficiente pode facilitar a gestão da instituição e como ela pode ser uma ferramenta para auxiliar nesse processo.

4ª Ação: Visita aos setores

Segundo (DAVIS; NEWSTROM, 1996) a comunicação é a transferência de compreensão e informação de uma pessoa para outra, funcionando como uma ponte entre as pessoas, de tal forma que elas possam compartilhar aquilo que sentem e sabem, atingindo os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores.

Dentro desse contexto e com o intuito de incentivar a interação entre os setores da instituição e proporcionar que eles se conheçam melhor, possibilitando que todos possam conhecer as atividades e funções específicas de um determinado setor, será proposta uma visita guiada aos setores, onde os colaboradores terão a oportunidade de conhecer o funcionamento e como as atividades são exercidas em um determinado setor.

Uma ótima oportunidade para realizar essas visitas é durante a semana do servidor, que é um evento realizado no mês de outubro em homenagem ao dia do servidor. Durante essa semana poderíamos proporcionar a oportunidade da comunidade acadêmica visitar esses setores por um período, gerando conhecimento e trocas de informações que possam ser valiosas para a melhoria no funcionamento da instituição, além de contribuir com a valorização dos servidores do setor visitado, que terão a oportunidade de demonstrar o serviço realizado por eles.

5ª Ação: Capacitação dos servidores para gerenciamento de sites institucionais

Uma das ferramentas de comunicação mais criticada durante a realização do diagnóstico é a página eletrônica da UFES *campus* São Mateus. Segundo os colaboradores o site não é padronizado, com muitas informações desatualizadas e difíceis de serem encontradas.

Acredito ser necessário capacitar os colaboradores responsáveis pelo gerenciamento das páginas eletrônicas de seus respectivos setores, apresentando as funcionalidades e os recursos disponíveis. Além de orientar os usuários quanto à utilização e padronização dessas páginas, é necessária a conscientização desses, sobre a importância de manter a página atualizada para que todos possam ter acesso à informação desejada.

Essa necessidade de capacitação é ressaltada por (CASTIGLIONI, 2006) ao afirmar que a equipe precisa estar capacitada para desenvolver suas atividades com eficácia, reforçando os conhecimentos e adquirindo novas técnicas. É importante que os funcionários sejam orientados, para adquirir novas habilidades capazes de mudar de atitudes e comportamento através de treinamento e capacitação.

6ª Ação: Incentivar o uso das redes sociais

As redes sociais são atualmente um ótimo canal para dialogar e interagir com as pessoas e também funciona como um excelente termômetro para medir a satisfação de um público sobre um determinado assunto. Aplicativos como facebook e instegram são dinâmicos e capazes de disseminar uma informação de forma rápida e instantânea.

Para (KUNSH, 2003) os avanços das inovações tecnológicas revolucionaram as comunicações permitindo maior acesso à informação e ao uso de seus benefícios, impelindo à sociedade a um novo comportamento e conseqüentemente um novo processo comunicativo social.

Uma das maiores vantagens de incentivar o uso das redes sociais é a possibilidade de gerar uma comunicação instantânea, proporcionando ao usuário acesso a informações e notícias muito rapidamente. Para incentivar o uso das redes sociais da UFES *campus* São Mateus, podemos utilizar os outros meios de comunicação e

as reuniões com os colaboradores para divulgar as redes sociais oficiais que são utilizadas.

7ª Ação: Contratar um servidor da área de Comunicação Social

A UFES *campus* São Mateus conta atualmente com apenas um servidor da área de Comunicação Social para atender uma comunidade acadêmica de aproximadamente 3000 pessoas. Esse número é insuficiente para atender todas as demandas da instituição, sendo necessária a contratação de outro profissional da área para contribuir com o processo de comunicação.

A Universidade deve estar preparada para divulgar suas ações para o público interno e externo, difundindo de forma transparente as informações de interesse público. A comunicação, como um setor indispensável na estrutura organizacional de uma instituição de ensino superior está cada vez mais adquirindo um papel relevante na disseminação das ações desenvolvidas por ela para a sociedade.

Atualmente, com os avanços tecnológicos, é fundamental que os setores de comunicação estejam atentos a essas mudanças e preparados para fornecer as informações desejadas e divulgar as atividades desenvolvidas por ela de forma rápida e constante. A contratação de um servidor da área de comunicação será importante para desenvolver e melhorar as ferramentas de comunicação disponíveis hoje na instituição, facilitando e ampliando o acesso à informação e a divulgação das ações realizadas.

8ª Ação: Avaliar o plano de ação

Após colocar em prática as ações estabelecidas nesse plano de ações é necessário avaliar junto aos colaboradores se as ações propostas surtiram algum efeito em relação às melhorias sugeridas no processo de comunicação interna. Segundo (TAVARES, 2000) a avaliação é um mecanismo que visa medir a efetividade das ações e identificar o impacto das decisões afeitas ao processo.

Esta avaliação será feita através de pesquisas, onde serão elaboradas pesquisas de opinião com o público interno com o intuito de identificar as falhas e avaliar se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

5. CRONOGRAMA

As atividades deverão ser executadas dentro de três prazos estabelecidos:

-
- Curto (até 6 meses)
- Médio (entre 6 meses e 1 ano)
- Longo (superior a 1 ano)

6. PLANO DE AÇÕES

AÇÃO	OBJETIVOS	PRAZO
Estruturação do Núcleo de Comunicação.	- Estruturar o setor de comunicação.	Curto
Criação de uma comissão de comunicação interna.	- Aperfeiçoar o fluxo e a transmissão de informações; - Tornar a comunicação interna uma ferramenta de gestão; - Incentivar a interação entre os setores; - Minimizar as barreiras administrativas; - Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação.	Médio
Sensibilização dos colaboradores	- Aperfeiçoar o fluxo e a transmissão de informações; - Tornar a comunicação interna	Médio

	<p>uma ferramenta de gestão;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a interação entre os setores; - Minimizar as barreiras administrativas; 	
Visita aos setores	Incentivar a interação entre os setores;	Médio
Capacitação dos servidores para gerenciamento de sites institucionais	- Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação.	Médio
Incentivar o uso das redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação. - Aperfeiçoar o fluxo e a transmissão de informações 	Médio
Contratar um servidor da área de Comunicação Social	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar o setor de comunicação. - Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação. 	Longo
Avaliar o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar o setor de comunicação; - Aperfeiçoar o fluxo e a transmissão de informações; - Tornar a comunicação interna 	Longo

	<p>uma ferramenta de gestão;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a interação entre os setores; - Minimizar as barreiras administrativas; - Aperfeiçoar as ferramentas de comunicação. 	
--	--	--

7. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o Plano de Ação proposto possa contribuir diretamente com a comunicação interna na UFES *campus* São Mateus aumentando a satisfação dos colaboradores em relação ao processo de comunicação. O envolvimento de todos os colaboradores da instituição nesse processo de aperfeiçoamento do processo de comunicação interna é fundamental para alcançarmos êxito nas ações propostas.

Além disso, recomenda-se que a instituição elabore um Plano de Desenvolvimento específico para o Centro Universitário Norte do Espírito Santo. Atualmente seguimos o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFES, porém esse não contempla as necessidades específicas do nosso *campus*, sendo assim, um planejamento específico voltado para nossa comunidade acadêmica será de grande serventia para o crescimento da instituição.

Outra recomendação é em relação à reestruturação de um setor de Recursos Humanos. Hoje esse setor não existe em nosso *campus* e é de extrema importância que ele seja reativado. Um setor de Recursos Humanos pode certamente contribuir com o Núcleo de Comunicação assumindo um papel importante no engajamento e na motivação dos colaboradores.

8. REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jonh. **Comportamento Humano no trabalho**. Trad. De Eunice Lacava. São Paulo: Pionera, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA)

Título da dissertação
COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da Ufes campus São Mateus

--

Título do PTT
Plano de ação de comunicação interna para UFES campus São Mateus

Palavras-chave do seu PTT?
Gestão pública
Ufes campus São Mateus
Comunicação Interna
Ensino Superior

1 – Qual a área do seu PTT?
Administração pública

2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?
Desenvolvimento de um Plano de ação

3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?
Serviços técnicos

4 – Natureza do produto técnico (255 caracteres com espaços)

Desenvolvimento de técnica

5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico

12 meses

6 – Número de páginas do texto do produto técnico

12

7 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)

	Restrita
X	Irrestrita

8 – Instituição financiadora (255 caracteres com espaço)

Universidade Federal do Espírito santo

9 – Cidade do PPGGP

Vitória- ES

10 – País

Brasil

11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT?(Marcar apenas uma opção)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.
<input type="checkbox"/>	Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação
Português

13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)
Internal Communication Action Plan for UFES São Mateus <i>campus</i>

14– Número do DOI (se houver)

15 – URL do DOI (se houver)

16 –Correspondência com os novos tipos de PTT (Ver ao final do documento o texto em letras azuis)
--

Processo/tecnologia e produto/material não patenteável.

17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)

Desenvolver um anteprojeto para um centro de ensino de uma universidade federal, com a finalidade de aprimorar o processo de comunicação interna da instituição.

18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção.

Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.

<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Médio
<input type="checkbox"/>	Baixo

19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)

<input checked="" type="checkbox"/>	Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
<input type="checkbox"/>	Por concorrência (Venceu a concorrência)
<input type="checkbox"/>	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)

<input type="checkbox"/>	Experimental
--------------------------	---------------------

X	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)	
	Econômica
	Saúde
	Ensino
X	Social
	Cultural
	Ambiental
	Científica
	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
X	Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)
Ao ser implantado o anteprojeto poderá aperfeiçoar o processo de comunicação interna na instituição.

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	SIM (Quando o O PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).
	NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa).

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção	
	Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
X	Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
	Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção	
Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.	
	Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores -laboratórios, empresas, etc.-para a solução de problemas)

X	Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção	
Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	
	Alto teor inovativo– Inovação radical, mudança de paradigma
	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
X	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.
	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação
	Construção

	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação
X	Informação e comunicação
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?

X	SIM
---	------------

	NÃO
Descrição do Vínculo:	

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?	
	Financiamento
X	Cooperação
	Não houve

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?	
	SIM
X	NÃO

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?	
	Piloto ou protótipo
X	Finalizado ou implantado
	Em teste

33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?	
--	--

X	SIM
	NÃO

34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)

<p>35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa.</p> <p>Colocar o link para o documento.</p>
<p>Este PTT encontra respaldo no Planejamento Estratégico institucional e está alinhado, inclusive a uma das finalidades da UFES, que está definida em seu estatuto no artigo 4°. “Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação”. (P.23)</p> <p>Disponível em:</p> <p>https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_2021-2030.pdf</p>

36– Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado				
Política, planejamento e governança pública (Linha 1)				
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público</td> </tr> </table>		Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento		Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público
	Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento			
	Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público			

Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)	
	Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo
X	Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória/ES, 07 de março de 2023.

Ao Diretor da Universidade Federal do Espírito Santo, Campus São Mateus
Luiz Antônio Favero Filho
Universidade Federal do Espírito Santo

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr. Diretor,

Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado – Plano de ação de comunicação interna para UFES campus São Mateus - resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da prof. Dr^a. Rose Mara Vidal de Souza.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br MAURICIO LIMA E SOUZA
Data: 07/03/2023 12:00:51-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br Rose Mara Vidal de Souza
Data: 07/03/2023 13:23:51-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Maurício Lima e Souza
Mestre pelo Programa de Pós – Graduação
Em Gestão Pública - PPGGP – UFES

Rose Mara Vidal de Souza
Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública - PPGGP-UFES



ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto/serviço contidos Produto Técnico: Plano de ação de comunicação interna para UFES campus São Mateus, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Maurício Lima e Souza, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pela Prof. Dr^a. Rose Mara Vidal de Souza. O resultado consiste em um plano de ação de comunicação interna para a UFES campus São Mateus.

São Mateus-ES, 09 de março de 2023

Luiz Antonio Favero Filho

Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo da Ufes

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por LUIZ ANTONIO FAVERO FILHO - SIAPE 1561793
Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo
Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES
Santo - CEUNES em 09/03/2023 às 13:19

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/664837?tipoArquivo=O>

APÊNDICE B

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da UFES campus São Mateus” desenvolvida por Maurício Lima e Souza, mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - UFES, sob a orientação da Prof. Dr^a Rose Mara Vidal de Souza (Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - UFES).

Sua participação é muito importante para nós, sendo essencial para entender a percepção dos servidores da Instituição acerca das questões contempladas. Os dados serão coletados por meio de um questionário eletrônico, com tempo aproximado de duração de 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, as informações levantadas serão confidenciais, sem identificação dos participantes.

A participação é voluntária, podendo ser encerrada a qualquer momento.

Agradecemos imensamente o apoio.

Caso já tenha realizado a pesquisa, favor desconsiderar o e-mail.

Para responder ao questionário, clique no link abaixo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfcbfR0pHFb8e1_DfdyfO61ReU4PBQGgkQgdhJnKYprUnuCQ/viewform?usp=sf_link

Bem vindo(a) à pesquisa,

"COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da UFES campus São Mateus".

Considerando a Resolução 510/2016, é necessário que seja explicitada a sua anuência em participar da pesquisa. Diante disso, solicitamos que seja feita a leitura do termo logo abaixo e em seguida seja assinalada a sua concordância ou não em participar deste estudo.

***Obrigatório**

1. E-mail *

Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE)

Convidamos você a participar do projeto de pesquisa "COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da Ufes campus São Mateus." sob responsabilidade do pesquisador Maurício Lima e Souza.

O objetivo geral do estudo é realizar um diagnóstico da comunicação interna na UFES Campus São Mateus. Sua participação será voluntária e se dará por meio do preenchimento de um questionário online individual e anônimo, contendo questões abertas e fechadas sobre o assunto do estudo. O tempo previsto para o preenchimento será em torno de 10 minutos. Caso concorde em participar, você será direcionado nesta mesma plataforma do Google Forms para o preenchimento do questionário, sendo garantido o seu sigilo, privacidade e anonimato após a análise dos dados.

Os riscos relacionados com a participação na pesquisa serão mínimos, considerando, por exemplo, a possibilidade de constrangimento e desconforto durante o preenchimento do questionário online. Diante disso, ressalta-se que,

mesmo iniciando o preenchimento do questionário e caso não se sinta à vontade, o participante poderá desistir em qualquer momento desta etapa bastando fechar a página e interrompendo o preenchimento e envio das informações. Considerando ainda que a pesquisa será realizada em plataforma virtual, poderá haver risco de violação dos dados devido às limitações da tecnologia, podendo ocorrer vazamento dos dados coletados. Para que este risco seja minimizado, será realizado o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local e os dados apagados da plataforma virtual.

Como benefício, este estudo possibilitará ampliar a compreensão da comunidade acadêmica sobre a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão em uma instituição pública de ensino superior, além de auxiliar no desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamento com o público interno. Cabe ressaltar que a proposta visa alcançar não apenas a comunidade acadêmica, mas também a população como um todo através da disseminação das informações pelo público alvo estudado.

Informa-se ainda que sua identidade será mantida sob absoluto sigilo. Se desistir de continuar participando, você tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. Você não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela sua participação no estudo. É garantido o acompanhamento e assistência integral e gratuita a eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Os dados coletados serão analisados e publicados em eventos e/ou revistas científicas, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardado em absoluto sigilo. Os dados serão arquivados por um período de 5 anos.

Todos os seus direitos a ressarcimento e indenização, diante eventuais danos ocorridos na participação, serão garantidos conforme o que está regido pelas normas éticas e leis vigentes.

Concordando em participar você terá acesso a um link para fazer o download

deste RCLE e arquivar no formato digital.

Para qualquer outra informação, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável no Núcleo de Comunicação - CEUNES/UFES, Rodovia Governador Mário Covas, Km.60, Bairro Litorâneo, pelo telefone (27) 3312-1561, email: mauricio.l.souza@ufes.br ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/CEUNES/UFES, na Rodovia Governador Mário Covas, Km.60, Bairro Litorâneo, telefone (27) 3312-1519, email: cepceunes@gmail.com.

Consentimento após informação:

Eu declaro que fui informado(a) através deste termo online sobre os procedimentos que serão realizados nesta pesquisa e porque precisam da minha colaboração. Além disso, fica claro que a participação não é obrigatória, que não receberei nenhuma remuneração e que posso desistir de participar quando quiser, em qualquer momento da realização da pesquisa.

Para baixar esse RCLE em formato PDF clique no link abaixo:
<https://docs.google.com/uc?export=download&id=1Si7qvghTovsC3XE9gQGjubrxEGHU7uUc>

2. Diante do exposto, assinale uma das opções abaixo informando que: *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo em participar voluntariamente da pesquisa.
- Não concordo em participar da pesquisa (se assinalar esta opção agradecemos a sua atenção!)

Perfil

- Idade

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 50 anos
- Mais de 50 anos

- **Gênero**

- Formação Acadêmica *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós – Doutorado

- **A quanto tempo está trabalhando nesse setor? (Para Servidor Administrativo) ***

- **A quanto tempo que exerce o cargo de chefia? (Para Chefe de Setor) ***
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 3 anos
 - 4 a 6 anos
 - 7 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

Identificação do nível de envolvimento dos colaboradores com a instituição.

- **Você se sente motivado para realizar suas tarefas de trabalho?**
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

- **Qual seu nível de envolvimento em eventos e projetos desenvolvidos pela instituição?**
 - Sempre
 - Frequentemente

- Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Você considera que os colaboradores do seu setor estão envolvidos com a instituição e suas metas?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Você acredita que o ambiente de trabalho interfere diretamente no processo de comunicação?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- A instituição possui um ambiente de trabalho adequado para que todos desempenhem a suas tarefas?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

Análise do papel da comunicação interna e sua importância na produtividade do trabalho, assim como a eficiência das informações que são transmitidas.

- Você considera que todas as informações necessárias para a execução dos seus trabalhos são fornecidas pela instituição?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

- Você considera que todas as informações referentes à situação organizacional da instituição são informadas aos servidores?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

- Você considera que todas as informações referentes a projetos futuros da instituição são transmitidos aos seus colaboradores?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

- Você considera que todas as normas a serem seguidas para a realização do trabalho são transmitidas pela instituição aos seus colaboradores?

- Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Você se considera uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia da instituição?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

Análise das ferramentas de comunicação interna que são utilizadas pelos colaboradores para conseguirem as informações necessárias para realização das suas tarefas e a frequência com que são utilizadas.

- Com que frequência você utiliza os seguintes meios para conseguir as informações institucionais sobre a instituição:
- Através de colegas de trabalho?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Chefia imediata?

- Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Página eletrônica da organização?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- Redes sociais (Facebook , whats up e instagram)?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
- E-mails, lepisma e portal administrativo?
 - Sempre
 - Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

Análise da eficiência da comunicação interna na instituição e identificação das principais barreiras encontradas no processo de comunicação.

- Como você classifica a eficiência da comunicação interna atual?
 - Ótima
 - Boa
 - Regular
 - Ruim
 - Péssima
- Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em transmitir uma informação para os demais setores da instituição?
 - Muito Difícil
 - Difícil
 - Regular
 - Fácil
 - Muito Fácil
- Qual o nível de dificuldade que o seu setor tem em receber uma informação de outros setores da instituição?
 - Muito Difícil
 - Difícil
 - Regular
 - Fácil
 - Muito fácil
- Como você classifica os meios de comunicação interna disponíveis na instituição?
 - Completamente adequados

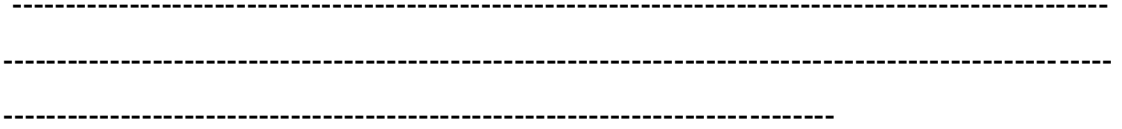
- Adequados
 - Razoáveis
 - Inadequados
 - Completamente inadequados
- Como você avalia a linguagem utilizada no processo de comunicação interna da instituição?
 - Completamente adequada
 - Adequada
 - Razoável
 - Inadequada
 - Completamente inadequada

Identificação das expectativas da comunidade acadêmica em relação ao processo de comunicação interna da (UFES) Campus São Mateus.

- Qual a importância da comunicação interna para a UFES Campus São Mateus?

- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo seu setor em relação à comunicação interna?

- Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação interna na instituição?



APÊNDICE C



DO ESPÍRITO SANTO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS



Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações Eletrônicas.

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade Federal do Espírito Santo a publicar em ambiente digital institucional, sem ressarcimento dos direitos autorais previstos na Lei nº 9.610/98 e em outras que regulem ou vierem a regular a matéria, o texto integral da obra abaixo citada, conforme permissões assinaladas, para fins de leitura e/ou impressão, a título de divulgação da produção científica brasileira.

Tipo de documento: <input checked="" type="checkbox"/> Dissertação <input type="checkbox"/> Tese
Nome autor: Maurício Lima e Souza
Vínculo empregatício: Servidor Público Federal
Identificador único de autor (https://orcid.org/signin - cadastramento gratuito): ORCID https://orcid.org/0009-0004-2005-5241
Telefone para contato: 27 997318406
E-mail: Pode ser disponibilizado? <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Título: COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um diagnóstico da UFES campus São Mateus
Nome do programa de pós-graduação: Programa de Pós Graduação em Gestão Pública
Nome Orientador: Prof. ^(a) Dr. ^(a) Rose Mara Vidal de Souza ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3557-5248
Nome Coorientador: ORCID:

Nome Coorientador: ORCID:
Membro da banca: Prof. Dr. Luiz Henrique Lima Faria
Membro da banca: Prof. ^a Dr. ^a Marluce Evangelista Carvalho Zacariotti
Membro da banca:
Membro da banca:
Membro da banca:
Data de Defesa: __02__ / __03__ / __2023__
Área do conhecimento Administração Pública (conforme tabela do CNPq - http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf)
Palavras-chave (máximo 5): Comunicação interna, Diagnóstico, Gestão pública, Ensino superior



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS**



**Termo de Autorização para Publicação de Teses e
Dissertações Eletrônicas.**

<p>Agência de Financiamento: <input type="checkbox"/> CAPES <input type="checkbox"/> CNPq <input type="checkbox"/> FAPES <input type="checkbox"/> Outra: _____</p>
<p>Tipo de acesso: <input checked="" type="checkbox"/> Livre¹ <input type="checkbox"/> Restrito² <input type="checkbox"/> Embargo³ – ____ anos.</p> <p>Orientações:</p> <p>1 Não existe restrições quanto ao acesso. 2 O acesso está condicionado à identificação (login) no repositório. 3 Documentos com acesso embargado por tempo determinado. Informe o período de embargo na lacuna.</p> <p>Obs.: Os documentos com o tipo de acesso 2 e 3 serão mantidos no máximo por 3 anos a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto ao SIB/UFES. Todo o resumo e os metadados sempre ficarão disponibilizados.</p>

Tipo de Licença Creative Commons (CC). Este tipo de licença permite que o próprio autor sem intervenção de intermediários (ex.: advogados) informe às pessoas como elas devem utilizar a sua obra sem pedir autorização prévia.

Se você adotar a Licença Creative Commons marque uma das opções abaixo:

X	ESQUEMA	CONTEÚDO
		Atribuição – CC BY . Sem reservas em relação ao uso, inclusive para comercialização.
		Atribuição-Compartilha Igual – BY-SA . Permite a remixagem, adaptação e criação a partir do seu trabalho. Para fins comerciais e não comerciais deve ser atribuído crédito e licença sob termos idênticos do original.
		Atribuição- SemDerivações – CC BY-ND . Permite a redistribuição comercial e não comercial desde que não seja alterado no seu todo e o crédito seja atribuído ao autor.
		Atribuição-NãoComercial – CC BY NC . Permite remixagem, adaptação e criação para fins não comerciais, com atribuição de crédito aos novos trabalhos que não precisam ser licenciados nos mesmos termos.
		Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual - CC BY-NC-SA . Permite remixagem, adaptação e criação a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que o crédito seja atribuído ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.
		Atribuições-SemDerivações-SemDerivados – CC BY-NC-ND . Mais restritiva das licenças, só permite o download dos trabalhos e o compartilhamento com atribuição de crédito do autor.

Local: Vitória ES_Data: 07 / 03 / 2023.



Documento assinado digitalmente
MAURICIO LIMA E SOUZA
Data: 08/03/2023 11:45:35-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Assinatura do autor:
