

# COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM CENTRO UNIVERSITÁRIO: Uma Análise da Percepção dos Líderes, Gestores e Colaboradores Administrativos Sobre os Fluxos e os Processos da Comunicação Interna

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13494>

Recebido em: 30/6/2022

Aceito em: 8/12/2022

Carlos Enrique Watermann,<sup>1</sup> Hans Peder Behling,<sup>2</sup> Vagner Luis Bazzanello<sup>3</sup>

## RESUMO

Esta investigação tem como objetivo analisar a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre fluxos e processos da comunicação interna em um centro universitário. Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória com abordagem qualitativa. A instituição está localizada no norte do Rio Grande do Sul. Para coleta de dados primários realizou-se entrevistas semiestruturadas e grupos focais. A obtenção dos dados secundários deu-se por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A triangulação dos dados foi realizada durante todo o processo de análise dos dados, sempre à luz da teoria no campo da comunicação interna. Os principais resultados apontaram que os funcionários conhecem os objetivos institucionais, percebem os pontos positivos da comunicação interna, as melhorias que ela proporciona, mas a comunicação interna apresenta falhas. O fluxo predominante da comunicação interna é o vertical descendente. Foi mapeado o uso de 20 canais de comunicação no Centro Universitário, e os preferenciais são *e-mail*, telefone e face a face. Os canais digitais agilizam e facilitam a comunicação, mas há uma preocupação com o uso racional. As redes sociais, na percepção dos membros da pesquisa, não devem ser utilizadas no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação interna; canais de comunicação; fluxos e processos.

## INTERNAL COMMUNICATION IN A UNIVERSITY CENTER: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF LEADERS, MANAGERS AND ADMINISTRATIVE COLLABORATORS ON THE FLOWS AND PROCESSES OF INTERNAL COMMUNICATION

## ABSTRACT

This investigation aims to analyze the perception of leaders, managers and administrative employees about internal communication flows and processes in a university center. Exploratory research with a qualitative approach was carried out, the Institution is located in the north of Rio Grande do Sul. For the collection of primary data, semi-structured interviews and focus groups were carried out. Secondary data were obtained through the Institutional Development Plan (PDI). Data triangulation was performed throughout the data analysis process, always in the light of theory, in the field of internal communication. The main results showed that employees know the institutional objectives, perceive the positive points of internal communication, the improvements it provides, but internal communication has flaws. The predominant flow of internal communication is vertical downward. The use of twenty communication channels at the University Center was mapped, the preferred ones being e-mail, telephone and face-to-face. Digital channels streamline and facilitate communication, but there is a concern with rational use. Social networks, in the perception of the research members, should not be used in the work environment.

**Keywords:** internal communication; communication channels; flows and processes.

<sup>1</sup> Autor correspondente: Universidade do Vale do Itajaí – Univale. R. Uruguai, 458 – Centro, Itajaí/SC, Brasil. CEP 88302-901. <http://lattes.cnpq.br/7902658175952112>. <https://orcid.org/0000-0001-7781-6997>. [carloswatermann@gmail.com](mailto:carloswatermann@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí – Univale. Itajaí/SC, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/7579158270075083>. <https://orcid.org/0000-0003-0558-9304>

<sup>3</sup> Universidade do Vale do Itajaí – Univale. Itajaí/SC, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/8974137016741107>. <https://orcid.org/0000-0001-6893-6663>

## INTRODUÇÃO

A comunicação interna faz parte da comunicação organizacional que desempenha diversos papéis (alguns mais funcionais e outros mais conceituais). De forma mais ampla pode-se dizer que a comunicação organizacional auxilia na construção de um conceito organizacional, e isto pode ser observado nas relações que se dão nas organizações ou que se estabelecem entre elas e seus públicos, levando à produção e disputa de uma série de sentidos no contexto das práticas profissionais (OLIVEIRA; VOUGUINHA, 2019). Nesse sentido, a comunicação interna passa a ser uma das estratégias de aproximação com o público porque torna transparentes fatos e ocorrências de qualquer natureza. Alcançar eficiência nessa forma de comunicação é uma das condições *sine qua non* para destacar as organizações, de modo geral, e as de Ensino Superior, de modo específico, uma vez que trata de valorizar o diálogo possível entre os sujeitos, na busca por atingir metas e objetivos organizacionais.

Nesta pesquisa por referenciais teóricos, foram localizados estudos que tratam da comunicação interna no contexto do Ensino Superior, e as abordagens versam sobre a percepção dos colaboradores a respeito da comunicação interna e do papel da comunicação interna nas IES (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015); o entendimento dos funcionários e gestores quanto ao impacto na qualidade dos serviços da instituição (SANTOS, 2017); a influência da comunicação interna na qualidade do ensino ofertado e a percepção de valor pelos alunos (DINIZ, 2019); a comunicação interna como ferramenta para a eficiência da IES (AZEVEDO; MENDES, 2019); a percepção dos membros da administração superior, dos gestores, dos profissionais da comunicação e dos colaboradores sobre a comunicação interna na universidade (LUCATELLI, 2020); como os trabalhadores enxergam a comunicação, os fluxos, as lacunas e as consequências na organização (CRUZ; AGUIAR, 2020) e a utilização de plataformas *on-line* na comunicação das universidades (BREDA *et al.*, 2020).

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (MRE) (BRASIL, 2020), as IESs no Brasil podem ser públicas ou privadas. As primeiras são aquelas financiadas pelo Estado, e as segundas são de pessoa física ou jurídica de Direito Privado, com ou sem fins lucrativos. As sem fins lucrativos são prestadoras de serviços à população, em caráter filantrópico e complementar ao Estado; as confessionais têm serviços ideológicos e as comunitárias possuem membros da comunidade na mantenedora. A denominação Centro Universitário, de acordo com o Decreto nº 9.235/17, refere-se às Instituições de Ensino Superior pluricurriculares com autonomia para a criação de cursos e vagas na sede, podendo solicitar credenciamento de *campi* fora da sede no âmbito do Estado. Os Centros Universitários são obrigados a manter no seu corpo docente, no mínimo, um terço de mestres ou doutores, e um quinto da contratação de docentes deve ser em regime de tempo integral (BRASIL, 2017). Ou seja, por tal decreto, os Centros Universitários caracterizam-se pela excelência do ensino ofertado, pela qualificação do corpo docente e pelas condições de trabalho oferecidas à comunidade acadêmica.

No contexto brasileiro, têm ocorrido aquisições e fusões de grandes grupos educacionais (PAIVA; AMARAL; COSTA, 2015). De 2008 a 2018, mais de 20 fusões e aquisições de IESs ocorreram no Brasil, destacando-se aquela realizada pela Kroton Educacional na aquisição do grupo Iuni, Unopar, Uniasselvi e Anhanguera Educacional Participações, somando um universo

aproximado de 730 mil alunos, nas negociações ocorridas entre 2010 e 2014 (REIS *et al.*, 2018). Os Centros Universitários e as universidades são os alvos das fusões e aquisições por serem os principais responsáveis por esse crescimento, nesse sentido, espera-se que um número significativo de fusões e aquisições de IESs ainda ocorra até 2026, (SOUSA *et al.*, 2020). Entre todas as organizações acadêmicas, foram os Centros Universitários que entre 2018 e 2019 apresentaram o maior crescimento percentual de matrículas, 18,7%. Nesse período, o número de matrículas nos cursos de Graduação ultrapassou a marca de 8,6 milhões no país e desse total, 26,3% estão nos Centros Universitários. Os dados apontam que somente no ano de 2019 aproximadamente 3,6 milhões de calouros foram matriculados nos cursos de graduação (BRASIL, 2020).

Com o objetivo de analisar a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos de um Centro Universitário sobre os fluxos e os processos da comunicação interna na instituição, foi selecionado um Centro Universitário com 374 funcionários e cerca de 4.000 alunos matriculados. Esta escolha se deu pelo fato de a IES estar passando por diversas mudanças desde o ano de 2019: primeiro a transição de faculdade para Centro Universitário, concretizada em 2020, além do surgimento de situações problemáticas relacionadas à comunicação interna.

Considerando o contexto da instituição escolhida para a pesquisa, encontrou-se, além da motivação, justificativa para a realização deste estudo, principalmente por se pressupor a importância da comunicação interna nas inter-relações entre os setores e a alta direção. Apresenta-se, então, a seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna em um Centro Universitário?

Para buscar a resposta o objetivo geral desta investigação é analisar a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna em um centro universitário. Os objetivos específicos são verificar as percepções dos líderes, gestores e colaboradores sobre a comunicação interna, comparar as percepções sobre a comunicação interna entre os líderes, gestores e colaboradores, identificar aspectos positivos e fragilidades nos fluxos e processos de comunicação interna e mapear os canais de comunicação interna aplicáveis em um Centro Universitário envolvendo líderes, gestores e colaboradores.

A relevância prática deste estudo está em trazer subsídios que auxiliem os gestores de um Centro Universitário na compreensão de como a comunicação interna pode impactar a vida organizacional da instituição, gerando melhores resultados. Durante a pesquisa teórica foi possível verificar que novos métodos e alternativas em torno da comunicação interna vêm sendo aplicados em empresas e em diferentes partes do mundo, no intuito de encontrar soluções para os problemas recorrentes. Na Europa ocorreu por meio da criação de entidades que atuam no desenvolvimento do tema (VERCIC; VERCIC; SRIRAMESH, 2012).

Acredita-se que os resultados encontrados na pesquisa podem ser aplicados na instituição estudada, com intuito de melhoria da comunicação interna e possam ser utilizados por outras Instituições de Ensino Superior com características e perfil semelhantes, para auxiliar no processo de desenvolvimento de ações, ideias e estratégias voltadas para a percepção da comunicação interna. O estudo envolve os colaboradores administrativos, os gestores e os líderes do mais alto escalão da instituição, uma vez que a maioria das pesquisas estuda a comunicação interna a partir dos profissionais da comunicação e dos colaboradores. O estudo apresenta informações sobre cenários do Ensino Superior no Brasil, podendo ser utilizado para

um melhor planejamento da comunicação interna. Na seção seguinte apresenta-se fundamentação teórica, utilizada posteriormente para fundamentar as análises realizadas.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apesar de algumas divergências terminológicas, é possível perceber que o conceito de comunicação organizacional para Torquato (2002), Bueno (2009) e Kunsch (2009) já convergia para a necessidade de planejamento, integração e articulação para o êxito dos diversos fluxos comunicacionais das organizações. Com o passar do tempo foram surgindo novos conceitos e focos da comunicação organizacional. Araujo, Simanski e Quevedo (2012), por exemplo, mostraram a importância do público interno nos processos de comunicação organizacional, nos quais a ação e a comunicação devem ser correspondentes e unir diferentes setores, proporcionando condições que permitam atingir os objetivos da empresa.

Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017) afirmaram que a comunicação organizacional está implícita no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas, uma vez que promove a integração de todos os envolvidos, por meio dos fluxos de informação, e combina as ações de todos os funcionários com foco nos objetivos organizacionais. Badjie *et al.* (2019) trataram da comunicação de liderança: a comunicação é o pilar central das organizações, revelando-se determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais e para uma gestão de alto nível. Os autores vincularam a comunicação organizacional aos resultados da satisfação, envolvimento no trabalho e compromisso dos funcionários.

Oliveira e Vouguinha (2019) destacaram que o conceito de comunicação organizacional evoluiu de uma visão reducionista e linear (perspectiva informacional) para novos olhares que a ressignificam em toda a sua complexidade. Um exemplo destes estudos já ressignificados é apresentado por Breda *et al.* (2020), destacando que na era digital, a Internet com suas variadas aplicações e combinações de modalidades (como e-mail, bate-papo, web site, fóruns de discussão, entre outros) resulta num verdadeiro mix comunicacional que pode até ser considerado como principal canal de comunicação. Os canais de comunicação *on-line*, no entanto, variam muito em termos de transparência, interatividade, memória e seletividade, e tais dimensões devem ser consideradas para a efetividade da comunicação com cada público-alvo.

Costa e Oliveira (2020) destacam três fluxos comunicacionais que se complementam entre si: (1) descendente (fluxo hierárquico, dos estratos superiores para os subalternos); (2) ascendente (fluxo dos estratos subalternos para os superiores); (3) transversal ou longitudinal (marcado por diversas direções que as mensagens podem percorrer, independentemente da hierarquia).

De acordo com Souza e Janissek-Muniz (2021) a cultura da comunicação envolve trocas apropriadas, com objetivos claros e direcionadas, para proporcionar melhorias no compartilhamento de informações e construção do conhecimento. A divulgação de políticas de incentivo à comunicação por parte dos colaboradores é considerado relevante, no sentido de valorizar os perfis e as competências da equipe.

Após esse sucinto percurso histórico, na próxima seção iremos apresentar alguns aspectos da comunicação interna que são fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

---

Os autores Welch e Jackson (2007, p.183, tradução nossa) definiram a comunicação interna como “[...] a gestão estratégica de interações e relacionamentos entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações”. Após revisarem as definições do termo e realizarem um estudo sobre o tema, concluíram que ainda havia lacunas na teoria e na conceitualização. Numa linha de pensamento semelhante, Kunsch (2009) definiu a comunicação interna como um setor planejado, com fins bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, sendo necessário considerá-la como um campo estratégico das organizações, que precisa ser alinhado às políticas e metas corporativas.

Araujo, Simanski e Quevedo (2012) trataram os fluxos informais como boatos, e explicaram que a ocorrência é, normalmente, originada por pessoas que desrespeitam a hierarquia e que são bem informadas, possuindo diversas linhas de comunicação informal para disseminar a fofoca. Os autores salientaram que a comunicação interna tem como objetivo manter os funcionários informados. Por isso, é de responsabilidade da organização antecipar respostas e expectativas, o que pode diminuir os conflitos e possibilitar soluções preventivas. De acordo com estudos realizados por Karanges *et al.* (2015), a comunicação interna tem um efeito positivo sobre os funcionários, uma vez que facilita as interações e os relacionamentos entre empregados e gestores, e possibilita melhor transmissão de objetivos e valores da instituição.

A visão sobre os objetivos da comunicação interna também muda ao longo do tempo. Welch e Jackson (2007) defendiam que a comunicação interna destacava o comprometimento, a consciência, a compreensão e o pertencimento dos funcionários. Já Acuña, Domínguez e Navarro (2017) destacam o envolvimento, o estímulo à participação e a integração de todos da equipe no projeto do negócio, proporcionando-lhes um bom ambiente de trabalho, no qual eles se sintam ouvidos e percebam que as vontades, demandas, sugestões ou contribuições são transferidas aos gestores.

Na visão de Bertolaci Júnior (2018), a comunicação interna nas organizações é de suma importância e interfere diretamente no desempenho da equipe. Quando há comunicação objetiva e eficiente entre os setores, há geração de um fluxo de informações corretas. Além disso, Souza *et al.* (2020) destacam que a comunicação interna proporciona melhorias nos processos da empresa e aumento da qualidade, sendo capaz de alcançar a satisfação dos funcionários e fidelizar os clientes. Nesse sentido, Breda *et al.* (2020) destacam que para haver sinergia entre a organização e seus públicos-alvo, a comunicação interna deve ser efetiva no processo de gestão organizacional e devidamente percebida pelas pessoas que fazem parte da instituição. A comunicação interna deveria ser condizente com as mensagens externas, pois só passa a ser verdadeiramente eficaz à medida que se desenvolve num contexto de comunicação integrada (com políticas bem delineadas e programas de ação voltados para todo o público interno).

Santos e Ventura (2021) também destacam a importância da qualidade da informação e do equilíbrio no fluxo comunicacional para que a comunicação interna alcance os objetivos institucionais: Pouca informação pode gerar desconfiança por parte dos colaboradores e impulsionar boatos. Excesso de informações pode causar desinteresse dos colaboradores, que passam a ignorar as mensagens. Os autores destacam que a comunicação interna não resolverá todos os problemas institucionais, mas ela é imprescindível para tornar o ambiente mais harmônico.

A seguir, passaremos a discutir o tema da comunicação interna especificamente em Instituições de Ensino Superior (IESs).

## COMUNICAÇÃO INTERNA NO ENSINO SUPERIOR

A comunicação eficiente e eficaz entre as equipes de uma instituição de ensino é um direcionador de sucesso. A literatura mostra que a comunicação interna é um dos principais pontos das atividades gestoras, e as práticas de comunicação são fundamentais para a gestão (SILVA; SILVA, 2020). No Quadro 1 é possível verificar um resumo do que os autores encontraram em suas pesquisas sobre a comunicação interna em diferentes Instituições de Ensino Superior. Em tais contribuições pode-se perceber a importância do aprimoramento constante dos processos de comunicação interna, em diversos tipos de instituições, como as reportadas nas pesquisas a seguir.

Quadro 1 – Síntese da comunicação interna no ensino superior

Tipo de instituição pesquisada	Contribuição da comunicação interna	Variáveis de análise	Conclusões dos autores	Fonte Teórica
Universidade Pública Estadual	O objetivo é promover a integração entre direção e funcionários, gerar informações com rapidez e qualidade.	Como ocorre o processo da comunicação interna.	Em relação ao tempo e qualidade da informação, nem sempre atende à necessidade. Necessidade de maior comunicação face a face.	Monteiro, Karpinski e Angnes (2015)
Instituto Federal	A comunicação interna dialógica pode ser uma grande ferramenta de gestão, oferecendo conhecimento sistêmico das metas, dos objetivos institucionais, proporcionando maior participação, engajamento e harmonia, além de refletir na qualidade de vida da equipe.	Como funciona a prática da comunicação interna na percepção dos gestores e funcionários quanto à qualidade dos serviços prestados.	A comunicação interna é uma ferramenta imprescindível e a instituição precisa aprimorar o planejamento e a prática da comunicação interna. Meio mais eficiente é o face a face.	Santos (2017)
Instituto de Ensino Superior Franciscano	Conjunto de ações estratégicas planejadas, com canais ágeis, transparentes e eficazes.	A influência da comunicação interna no processo de ensino.	Existem deficiências, precisa estruturar seu processo de comunicação interna, planejar e gerenciar estrategicamente sua comunicação institucional.	Diniz (2019)

Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet)	A comunicação interna evoluiu de funcional e informativa para recurso vital, potencializando o uso de recursos e gerando eficiência. Na instituição pública, o foco da comunicação interna são os lucros sociais, transparência e benefícios à sociedade; a instituição privada tem foco no lucro financeiro, permanência no mercado e fortalecimento da marca.	A comunicação interna como ferramenta de eficiência.	Deveria haver mais comunicação entre os setores, o que evitaria perda de tempo, de eficiência e prejuízos financeiros.	Azevedo e Mendes (2019)
Universidade Federal	A comunicação interna deve compor um processo estratégico de gestão, ter transparência nas mensagens, gerar qualidade no trabalho, maior comprometimento e motivação da equipe.	A comunicação interna na percepção dos servidores.	O processo estratégico não inclui a comunicação interna, falta de informações sobre mudanças, de qualidade no <i>feedback</i> , de oportunidade de diálogo, o que gera prejuízo no atendimento ao cliente.	Cruz e Aguiar (2020)
Universidade Comunitária	A inserção da dimensão comunicação interna na comunicação integrada de <i>marketing</i> considerando as etapas valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e customização possibilitam resultados mais eficientes.	A comunicação interna como ferramenta de suporte a gestão.	A utilização de plataformas <i>on-line</i> como ferramenta estratégica tem sido uma necessidade das universidades e a inserção da dimensão comunicação interna na CIM possibilitou uma melhoria na gestão das mensagens e, assim, resultados mais expressivos.	Breda <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A comunicação e a expressão da confiança nas IESs são instrumentalizadas no discurso gerencial para suavizar as relações de controle e dominação, por meio de estratégias ideológicas como: gestão de afetos; recalçamento da postura crítica e a busca pela identificação total com a IES (MEDEIROS; SIQUEIRA, 2019).

Do Quadro 1 destacam-se as percepções de Breda *et al.* (2020). Os autores perceberam uma certa discrepância entre os discursos dos gestores e os respectivos Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que, de acordo com a Lei do Sinaes, deveria ser a ferramenta de gestão que contempla as ações de comunicação de Instituições de Ensino Superior com seus públicos. Os autores sugerem a inserção da dimensão comunicação interna articulada aos valores corporativos, às estratégias e táticas de comunicação e à necessária customização para melhorar a gestão das mensagens das universidades para com seu público interno e externo, possibilitando resultados mais eficientes.

Em sua pesquisa numa universidade federal, Cruz e Aguiar (2020) identificaram que os funcionários sugeriram melhorias no processo comunicativo, entre elas maior regularidade das reuniões entre os setores, elevar a formalização no processo de emissão das mensagens, criar ambientes e oportunidades para diálogo, debates e rodas de conversa, maior sincronia na comunicação entre gestão e geridos e a otimização das trocas de informações entre todos.

## CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO ENSINO SUPERIOR

As empresas podem disponibilizar e utilizar diversos canais de comunicação interna com seus funcionários. Welch e Jackson (2007) e Ruck e Welch (2012) enfatizaram a necessidade de estudos focados nas preferências dos funcionários em relação aos canais de comunicação interna, com o objetivo de identificar e atender às necessidades percebidas por eles quando recebem as informações da organização. No estudo feito por Men (2014), os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com a instituição em que trabalham quando seus líderes preferem a relação face a face para informar os assuntos institucionais. Para Neill e Jiang (2017), o gestor precisa escolher o canal de comunicação mais adequado, considerando as especificidades de cada grupo que constitui sua equipe. Dessa forma, ele terá maior compreensão dos seus subordinados e estará mais próximo deles, maximizando o processo de comunicação. Braun *et al.* (2019) afirmaram que a qualidade da comunicação percebida, especialmente a face a face, tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho, com o resultado e com a interação líder-funcionário. Os autores acrescentaram que o excesso de diálogo via *e-mail*, na percepção do funcionário, demonstra que o líder não tem interesse em estar próximo dos seus liderados.

Para Monteiro, Karpinski e Angnes (2015), propiciar a interação entre os membros de todos os níveis hierárquicos organizacionais e ter canais de comunicação adequados é fundamental para que ocorra um processo comunicacional interno eficiente. Os autores identificaram que os canais de comunicação interna mais utilizados na percepção dos entrevistados em uma universidade pública estadual são *e-mail*, telefone e o face a face, o último sendo o preferido.

De acordo com Santos (2017), os achados de sua pesquisa indicaram que o *e-mail* institucional e o *site* são os canais mais acessados e aceitáveis pelos servidores no envio de mensagens oficiais numa IES pública; as mídias sociais não têm muita aceitabilidade. O autor acrescentou que a comunicação face a face é o meio de interação mais eficaz e capaz de aproximar funcionários e gestores; na percepção dos colaboradores, o diálogo com o dirigente superior é um forte indicador para avaliar positivamente a comunicação interna. Em um Instituto de Ensino Superior Franciscano, segundo Diniz (2019), os canais de comunicação interna mais utilizados são as redes sociais, seguidos por documentos oficiais e, por último, a comunicação verbal, no entanto muitas informações chegam atrasadas e de maneira imprecisa, indicando a necessidade de estruturar seu processo de comunicação. Já para Azevedo e Mendes (2019), em sua pesquisa no Cefet, uma Instituição Federal de Ensino Superior, uma autarquia, os principais canais de comunicação utilizados são *e-mail* e a página oficial da instituição, os outros 26 canais disponibilizados são pouco utilizados. Segundo Cruz e Aguiar (2020), no seu estudo em uma universidade federal, os principais meios usados na comunicação interna são as reuniões, o *e-mail* e as relações interpessoais, e os menos usados são as plataformas digitais e as publicações internas. A maioria dos participantes afirmou que não recebe informações em tempo hábil, as reuniões

para atualização entre todos os setores são insuficientes e essas falhas afetam o atendimento ao usuário.

De acordo com Breda *et al.* (2020), as informações sobre as ações de comunicação constantes no PDI das Instituições de Ensino Superior investigadas eram primárias ou incipientes (tanto no que respeita à comunicação interna quanto a externa), limitando-se ao mapeamento pontual de veículos e canais de comunicação utilizados pelas instituições, com destaque ao crescimento das ferramentas *on-line*. Os autores destacam que ainda que a Internet seja considerada o principal canal de comunicação, há outras modalidades digitais que podem ser utilizadas como um mix comunicacional (*e-mail*, *bate-papo*, *website*, fóruns de discussão, entre outras), variando pelo grau de transparência, interatividade, memória e seletividade. O contexto do “mundo digital” é vasto, porém a instituição deve ter clareza no cenário em que está inserida para que assim, os canais por ela utilizados sejam de proveito para a gestão, bem como para seus usuários. Santos e Ventura (2021) deixam claro que não é tarefa fácil harmonizar a comunicação interna. Como o público interno por si só não é homogêneo, deve-se buscar descobrir a quantidade e a qualidade ideal de informações a repassar e também os melhores canais para que as informações cheguem nos destinatários.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, definida por Creswell (2010) como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema. Além disso, teve natureza exploratória (WELCH, 2012), com a intenção de explorar as preferências e as convicções dos funcionários.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os dois líderes representantes da alta direção, o reitor e o diretor de ensino, devido à relevância de ambos para o contexto do Centro Universitário. Ambos foram entrevistados com o objetivo de verificar suas percepções em relação aos fluxos e processos da comunicação interna na instituição. As entrevistas foram individuais para evitar influência nas respostas, visto que o diretor é subordinado ao reitor, as perguntas foram abertas no intuito de proporcionar uma maior amplitude nas informações e as datas de realização das entrevistas foram 10-3-21 e 7-4-21. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo e transcritas na íntegra. Martins e Theóphilo (2009) entendem as entrevistas como uma técnica para coleta de informações e evidências cujo objetivo é compreender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas questões. Silva e Russo (2019) afirmam que as entrevistas semiestruturadas propõem uma maior interação entre entrevistador e entrevistado.

Além das entrevistas com os líderes foram realizados dois grupos focais: um com os encarregados de setor, considerados também gestores, e outro com os colaboradores administrativos, os quais foram escolhidos mediante sorteio a partir da definição dos setores. Foi feito um convite formal e entregue pessoalmente, no intuito de proferir sucinta explicação sobre o objetivo do trabalho. Também foi solicitada a confirmação até determinado dia. O local de realização dos encontros com os grupos focais, mediante autorização da direção, foi no próprio Centro Universitário, no horário de expediente para facilitar o acesso e a acomodação de todos os participantes. Foi organizado um ambiente amistoso para que as pessoas se sentissem à vontade e tranquilas para participar das atividades e expor suas percepções e ideias. As datas

foram 18-3-21 e 19-3-21 com duração entre 1h10min e 1h40min cada grupo. As reuniões foram gravadas em áudio e vídeo e, posteriormente, transcritas na íntegra. A organização dos procedimentos e a estruturação dos grupos foram planejadas com cautela, estabelecendo-se um roteiro de perguntas a fim de manter o foco no tema e a atenção para não barrar ou sucumbir à riqueza das opiniões e percepções. De acordo com Gondim (2003), o grupo focal é conhecido pelos pesquisadores como uma técnica que auxilia a investigação de atitudes, crenças, opiniões, valores e processos de influência.

Os dados secundários foram obtidos por meio da análise do PDI. Assim, as coletas de informações deram-se por meio das entrevistas com os líderes, da realização dos grupos focais com os gestores e colaboradores e das informações sobre a comunicação interna presentes no PDI. Em seguida, buscou-se transcrever todo o material e, a partir disso, verificou-se as manifestações semelhantes, as que divergiam, fazendo a triangulação, buscando fundamentar os relatos à luz da teoria a partir do referencial teórico.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

No decorrer do estudo foi possível identificar os pontos fortes e os que necessitam ser melhorados, para que a comunicação seja instrumento de fomento e estratégico dentro da instituição ora estudada. Assim, as análises serão organizadas em três seções: Comunicação da Missão e Objetivos da Instituição; Comunicação Interna na Instituição e Canais de Comunicação da Instituição.

### Comunicação da Missão e Objetivos da Instituição

Araujo, Simanski e Quevedo (2012) ressaltaram a importância do público interno nos processos de comunicação organizacional, nos quais a ação e a comunicação devem ser correspondentes e unir diferentes setores, proporcionando melhores condições que permitam atingir os objetivos da empresa. Com a pesquisa empírica foi possível identificar as percepções dos três públicos pesquisados em relação à missão e objetivos da instituição. Nas respostas dos líderes, gestores e colaboradores administrativos foi possível perceber evidências entre os objetivos e a missão da instituição, endossados principalmente por termos como “educação de qualidade” e “excelência”, “formação” e “conhecimento”, “processo de educação ativa”, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Percepção sobre a Comunicação da Missão e dos Objetivos da Instituição

<b>Percepção sobre a Comunicação da Missão e dos Objetivos da Instituição.</b>	
<b>Missão e Objetivos: Com relação à missão e objetivos da instituição. As principais evidências relacionam-se ao ensino de qualidade e a excelência a partir da educação ativa, aliando teoria e prática.</b>	
Líderes	Ensino de excelência aliando teoria e prática; preocupação com o desenvolvimento da região; não foi citado “bolsas”.
Gestores	Qualidade e excelência; teoria e prática; não foi citado “bolsas”.
Colaboradores administrativos	Formação e conhecimento; educação ativa, aliando teoria e prática; não foi citado “bolsas”.
PDI (2019-2023)	O PDI está de acordo com a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos, com exceção das bolsas que não foram citadas.

<b>Comunicação: Ficou evidente a importância da comunicação interna no processo de divulgação da missão, objetivos e condução dos processos dentro da empresa.</b>	
Líderes	Comunicação é o ponto-chave; precisa ter o planejamento, a execução e o controle; a comunicação deixa claro o entendimento da educação ativa.
Gestores	A comunicação está nos objetivos, no dia a dia, quando há mudanças, no compartilhamento e no nivelamento das informações.
Colaboradores administrativos	A comunicação interfere na vida do funcionário e no ambiente de trabalho e acaba refletindo no cliente a partir dos valores institucionais.
PDI (2019-2023)	A percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos está em acordo com a descrição do PDI.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

No Quadro 2 ainda pode-se perceber como a percepção dos líderes, gestores e colaboradores via de regra está de acordo com o que consta no PDI, destacando-se a única exceção, que foi o fato dos públicos investigados não terem citado as bolsas.

### Comunicação Interna na Instituição

A análise dos dados empíricos permitiu conhecer a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre a comunicação interna no Centro Universitário. A literatura mostra que a comunicação interna é um dos principais pontos das atividades gestoras e as práticas de comunicação são fundamentais para a gestão, pois a comunicação eficiente e eficaz entre as equipes de uma instituição de ensino é um direcionador de sucesso (SILVA; SILVA, 2020). Na opinião da maioria dos participantes, a comunicação está boa, mas pode melhorar. Alguns exemplos que ocorreram foram levantados pelos participantes e, de alguma forma, marcaram a deficiência da comunicação em alguns momentos, fato também percebido e relatado pelo líder 2, no seu comentário, “a comunicação precisa melhorar muito”. De acordo com o PDI da instituição “informações atualizadas, no âmbito acadêmico e de produção de conhecimento, são repassadas constantemente para docentes, corpo técnico administrativo e discentes”, no entanto os dados da pesquisa empírica revelam que nem sempre isto é realidade, ou seja, existem falhas pelo fato de o PDI não estar sendo aplicado na íntegra: os líderes compreendem que a comunicação é desenvolvida de forma estratégica, o gestor precisa verificar se está funcionando e corrigir os erros; precisa melhorar muito, ocorrem falhas, alguns setores não recebem as informações na totalidade. Os gestores, por sua vez, entendem que a comunicação precisa de melhorias, pois as informações não chegam a todos os setores, às vezes não são claras, outras chegam com atraso (as notícias boas chegam rapidamente e as ruins chegam atravessadas). Na visão dos colaboradores administrativos a comunicação interna é boa, mas pode melhorar, pois há casos em que ocorre o repasse de duas informações diferentes sobre uma mesma situação, ou ainda o repasse de *e-mail* para a pessoa errada. Evidentemente que esses casos não são exclusividade da instituição pesquisada, pois situações similares foram encontradas em uma universidade pública estadual, como relataram Monteiro, Karpinski e Agnes (2015): os entrevistados afirmam que em relação ao tempo e qualidade da informação, nem sempre a comunicação atende à necessidade.

Os pontos positivos e a relevância da comunicação interna estão subentendidos em um trecho do PDI: “entende-se que quando há comunicação eficaz, atividades e processos

são desenvolvidos com melhor eficácia”. Estes pontos foram percebidos pelos membros dos grupos e pela liderança nesta investigação, como na fala de GE-3, “a comunicação interna, com certeza é importante, como a gente lida direto com o aluno..., eles querem a resposta para hoje”. Fatos similares também foram identificados e referenciados no estudo de Bertolaci Júnior (2018). O autor afirmou que a comunicação interna, além de relevante, interfere diretamente no desempenho da equipe e quando desenvolvida de forma objetiva e eficiente, aproxima os setores, gera informações satisfatórias, propicia um ambiente de interação e promove um bom clima organizacional.

A investigação empírica oportunizou conhecer a percepção dos participantes sobre os pontos positivos da comunicação interna no Centro Universitário. Os líderes a compreendem como fundamental, funciona bem, mas, precisa de acompanhamento e controle; existe a informação, mas depende do interesse do funcionário em se atualizar. Os gestores têm a percepção de que a comunicação melhora a prestação do serviço, o atendimento, os processos, o resultado, gera agilidade, facilita o trabalho. Os colaboradores administrativos apresentam a visão de que a comunicação dinamiza os processos, melhora os fluxos, utiliza vários canais, acesso e rapidez nas informações, maior produtividade, facilita o relacionamento na equipe. Nesse quesito, o PDI da instituição informa que a comunicação interna deve disponibilizar constantemente informações atualizadas. Assim, percebe-se que os entrevistados valorizam a comunicação interna, que eles conseguem perceber a influência dela no contexto organizacional e relacionam de forma geral os pontos de maior evidência: a atualização dos funcionários, a melhora no relacionamento, a produtividade e o alcance de resultados.

A análise dos dados permite inferir que embora a comunicação interna supra razoavelmente as necessidades do Centro Universitário, os líderes, gestores e colaboradores administrativos expõem ideias e sugestões para aperfeiçoar o seu funcionamento. As principais sugestões de melhoria, por parte dos líderes foram de que os gestores devem verificar rapidamente o que está errado e corrigir; que o colaborador deve buscar constantemente se manter atualizado e que é necessário institucionalizar do WhatsApp, devido à rapidez na informação. Os gestores entendem que o fluxo do processo de comunicação deve melhorar em vários aspectos: comunicados oficiais: reuniões mais frequentes e mais rápidas; com pautas objetivas; repassar a mesma informação a todos os setores e colaboradores; centralizar o envio e o recebimento de informações no gestor. Os colaboradores administrativos têm as seguintes sugestões: as informações devem circular com maior rapidez; deve haver uma centralização do que é comum a todos; precisa melhorar a forma de passar a informação a todos os setores; as informações precisam ser mais claras (sem ter várias versões); o fluxo de informações deve ser feito de maneira que o gestor tenha um primeiro acesso à informação; as informações precisam ser registradas por *e-mail*. No PDI consta a descrição, “como estratégias de comunicação, além de momentos de encontros presenciais, utiliza-se de diversos recursos midiáticos como *site*, Sistema de Gestão Educacional (Portal Acadêmico), murais, redes sociais”. Nesse sentido, percebe-se que o PDI está atualizado, mas se as pessoas constatam as falhas no processo, então não basta que o PDI esteja atualizado, tornando-se necessárias ações contundentes para que seja aplicado na prática o que consta em sua descrição, e isso fica evidente na fala de GE-5: “[...] acho que tem um gestor que a função dele é isso, supervisionar o que está sendo feito e não deixar que seja feito errado, as coisas estão muito bem escritas de forma bem clara, basta acessar, ler e explicar para os demais”. Essa percepção foi apontada pelo líder LI-1, quando

---

ênfata a importância da atuação do gestor para identificar e corrigir os erros da comunicação interna.

De acordo com Acuña, Domínguez e Navarro (2017, p. 321), “[...] quando o fluxo comunicacional é organizado, a empresa obtém um maior alcance nos objetivos e propósitos da comunicação externa, envolvendo assim todo processo organizacional”. Comunicação é todo o processo que existe dentro da empresa, porém, muitas vezes, o colaborador não entende todo esse processo e acaba não realizando sua atividade corretamente, porque não parou para pensar que aquilo é um sistema de comunicação e que, se ele não o alimentar corretamente, não vai funcionar.

Os dados da investigação empírica permitem ainda identificar os pontos que atendem às expectativas dos membros da instituição em relação aos fluxos e processos da comunicação interna. Os líderes acreditam que os seguintes pontos devem ser mantidos: o planejamento e a execução da comunicação interna; o ofício circular; a comunicação de forma pessoal, além de mantida, deve ser aprimorada. Na percepção dos gestores, a comunicação melhora o serviço, o atendimento, os processos, o resultado, gera agilidade, facilita o trabalho. Por sua vez, os colaboradores administrativos acreditam que a comunicação dinamiza os processos, melhora os fluxos, a comunicação utiliza vários canais, acesso e rapidez nas informações, maior produtividade, facilita o relacionamento na equipe. Percebe-se que todos os públicos investigados entendem que os fluxos e processos da comunicação interna são importantes e precisam ser mantidos, endossando que geram diversos benefícios para a instituição, no entanto a necessidade de melhorias é mais do que evidente. De acordo com a liderança, o ofício circular deve ser mantido, mas a comunicação de forma pessoal acaba internalizando muito mais rapidamente a informação e essa forma face a face deve ser aprimorada ainda mais. Assim, as percepções dos participantes estão de acordo com as descrições registradas no PDI e estes achados são similares aos de Cruz e Aguiar (2020), que ao investigarem uma universidade federal, identificaram que os trabalhadores também sugerem melhorias no processo comunicativo, entre as quais se destacam: maior regularidade das reuniões entre os setores, elevar a formalização no processo de emissão das mensagens, criar ambientes e oportunidades para diálogo, debates e rodas de conversa.

A análise dos dados empíricos permitiu ainda identificar o que pode ser melhorado na comunicação interna do Centro Universitário. Na visão dos líderes, os principais pontos são que o acompanhamento por parte dos gestores deveria aumentar e que a informação deveria chegar ao destino sem distorções. Por sua vez, os gestores acreditam que deve haver maior agilidade no envio das informações e que elas precisam chegar corretas ao destino, sendo repassadas para todos os funcionários. Quando indagados sobre o que esperam da comunicação interna, os colaboradores administrativos apontam para a necessidade de as informações chegarem de forma rápida e de forma clara, para trazer melhorias para o trabalho e contribuir para o melhor relacionamento entre os setores, percepção que é claramente semelhante à do grupo dos gestores.

Esta pesquisa permitiu constatar que nem sempre a comunicação interna atende às necessidades em relação ao tempo e à qualidade da informação que é transmitida. De acordo com o PDI as informações atualizadas são repassadas constantemente para docentes, corpo administrativo e discentes, entende-se que quando há comunicação eficaz, os processos são desenvolvidos com melhor eficácia. Breda *et al.* (2020) destacam que para haver sinergia entre

a organização e seus diversos públicos, a comunicação interna deve ser efetiva no processo de gestão organizacional e devidamente percebida pelas pessoas que fazem parte da instituição.

No Centro Universitário estudado, predomina o fluxo de comunicação interna vertical descendente, ou seja, a informação vem da direção para o gestor e posteriormente aos demais colaboradores. No PDI não há descrição ou indicação de fluxo comunicacional, pelo menos não com essa nomenclatura. A pesquisa empírica permitiu perceber que os gestores acreditam que o fluxo de comunicação vertical ascendente também é importante e que ele deveria ser mais exercitado, visto que existem de fato canais para que os colaboradores deem sugestões e ideias, principalmente por meio do gestor e da International Organization for Standardization (ISO). O fluxo de comunicação horizontal foi percebido de forma positiva e relevante para setores que têm três turnos de trabalho, em que as pessoas precisam compartilhar conhecimento e informação. De acordo com os achados da pesquisa, apesar de estar funcionando e os processos estarem todos descritos e bem definidos, ocorrem falhas, lembrando que Santos e Ventura (2021) também destacaram a importância da qualidade da informação e do equilíbrio no fluxo comunicacional para que a comunicação interna alcance os objetivos institucionais.

### Comunicação com a Equipe

A análise dos dados empíricos mostrou como está funcionando a comunicação com a equipe, se existe espaço para dar sugestões, se o *feedback* é devidamente utilizado, onde e com quem se busca as informações no âmbito da empresa. Percebeu-se aqui a concordância da maioria dos colaboradores de que há espaços para manifestação de opiniões e ideias e que os meios mencionados são também reconhecidos pelos gestores e pelos líderes como sendo os mais utilizados pelos funcionários. As ideias são repassadas principalmente por meio do gestor e também da ISO, além de outros meios. Ocorre, porém, que muitas vezes as sugestões não são dadas por medo, ou por pensar que aquilo não é importante, ou ainda por desconhecimento dos canais para sugestão (20% dos colaboradores ouvidos pela pesquisa disseram desconhecer os espaços para sugestões). Este fato é evidenciado pela fala do colaborador C0-2 “[...] existe o espaço, mas aí é uma falha de comunicação, onde nem todo mundo sabe que possa existir o espaço ou ele não tá completamente formalizado dentro do processo”. No PDI consta a descrição “os encontros presenciais, em forma de pequenos eventos, acontecem para apresentar informações mais detalhadas e que eventualmente exijam discussão” e “inclui-se aqui o sistema de Ouvidoria que a IES mantém com total interesse, visto que é um canal aberto de críticas e sugestões, além de troca de informações importantes para a comunidade”.

Os achados de Santos (2017) indicaram que o *e-mail* institucional e o *site* são os canais mais acessados e aceitáveis pelos servidores no envio de mensagens oficiais numa IES pública; as mídias sociais não têm muita aceitabilidade. O autor acrescentou que a comunicação face a face é o meio de interação mais eficaz e capaz de aproximar funcionários e gestores; na percepção dos colaboradores, o diálogo com o dirigente superior é um forte indicador para avaliar positivamente a comunicação interna. Diante das análises realizadas, é perceptível a importância dos canais de comunicação, pois tanto no estudo feito na Instituição de Ensino Privado quanto neste outro feito em Instituição de Ensino Público, torna-se um importante elo de comunicação entre a gestão e os colaboradores, e também podemos afirmar que uma ferramenta de gestão pode aprimorar processos e/ou correção de possíveis falhas. Para que esse elo de comunicação seja

efetivamente eficaz, entretanto, é necessário que os colaboradores tenham total conhecimento das plataformas ofertadas para tal contribuição, escolhendo um canal de comunicação que mais se identifica com o perfil da organização.

O *feedback* na comunicação interna é feito formalmente a cada semestre ou, no mínimo, uma vez ao ano e faz parte do plano de carreira do funcionário. Os líderes afirmam que, às vezes, o *feedback* ocorre de maneira informal, como acompanhamento. Os gestores confirmam que fazem essa avaliação por período, ou mensalmente. Em uma equipe pequena, o gestor informou que não faz. Entre os colaboradores administrativos, houve relatos de que alguns não receberam nenhum *feedback* ainda, funcionários com mais de um ano de trabalho, pelas normas do plano de cargos e salários, deveriam receber *feedback*, no mínimo, uma vez por ano. Além da evidente falha na comunicação interna, ressalta-se ainda que o PDI não prevê a utilização desta ferramenta de comunicação, o que deveria ser corrigido, pois na visão de Bertolaci Júnior (2018), a comunicação interna nas organizações é de suma importância e interfere diretamente no desempenho da equipe. Quando há comunicação objetiva e eficiente entre os setores, há geração de um fluxo de informações corretas. Além disso, Souza *et al.* (2020) destacam que a comunicação interna proporciona melhorias nos processos da empresa e aumento da qualidade, sendo capaz de alcançar a satisfação dos funcionários e fidelizar os clientes.

Quando necessitam de informações, tanto os colaboradores administrativos quanto os gestores (por unanimidade), procuram o superior imediato, pesquisam na Instrução de Trabalho (ITI) ou Procedimento de Qualidade (PQI) da ISO. Alguns membros relataram que na ausência destes instrumentos, buscam as informações com colegas ou colaboradores mais experientes. Assim, percebe-se que os líderes estão conscientes de que às vezes a informação chega antes para o público externo do que para o interno. Santos e Ventura (2021) também destacam a importância da qualidade da informação e do equilíbrio no fluxo comunicacional para que a comunicação interna alcance os objetivos institucionais: Pouca informação pode gerar desconfiança por parte dos colaboradores e impulsionar boatos. Excesso de informações pode causar desinteresse dos colaboradores, que passam a ignorar as mensagens. Os autores destacam que a comunicação interna não resolverá todos os problemas institucionais, mas ela é imprescindível para tornar o ambiente mais harmônico.

### Canais de Comunicação na Instituição

Esta seção objetiva identificar os canais de comunicação aplicados no Centro Universitário, os canais preferenciais, a existência de canais informais, o uso de canais digitais e redes sociais no ambiente de trabalho. De acordo com Dévényi (2016), a escolha pelos canais de comunicação depende de uma série de fatores, tais como tamanho da organização, perfil, cultura ambiental e qualificação técnico-administrativa dos funcionários. Para Neill e Jiang (2017), o gestor precisa escolher os canais de comunicação mais adequados, considerando as especificidades de cada grupo que constitui sua equipe. Dessa forma, ele terá maior compreensão dos seus subordinados e estará mais próximo deles, maximizando o processo de comunicação. Braun *et al.* (2019) afirmaram que a qualidade da comunicação percebida, especialmente a face a face, tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho, com o resultado e com a interação líder-funcionário. Os autores acrescentaram que o excesso de diálogo via *e-mail*, na percepção do funcionário, demonstra que o líder não tem interesse em estar próximo dos seus liderados.

Os dados da pesquisa empírica revelaram 20 canais de comunicação interna utilizados no Centro Universitário: Capacitações e Treinamentos, Chat, Conversas Face a face, E-mails, Feedback, Instagram, Marketing, Murais, Oficinas Circulares, Ouvidoria, Portal do Centro Universitário, Rádio Corredor, Redes Sociais, Reuniões, Sistema – Isso –, Site, Telefone, Unimestre, Videoconferência e WhatsApp. Os principais canais na preferência dos respondentes foram *e-mail*, telefone e face a face, por meio de reuniões. Parte dos líderes tem preferência pelo *e-mail* e a outra parte não o utiliza. Os demais membros pesquisados elegeram esse canal como preferido, por permitir o registro dos fatos; inclusive, utilizam *e-mail* e telefone muitas vezes em conjunto: o *e-mail* por manter os registros das mensagens, o telefone por proporcionar agilidade nas informações e o diálogo face a face pela proximidade, efetividade e qualidade das informações. As reuniões face a face foram bastante valorizadas pelos líderes, gestores e colaboradores administrativos. Fato interessante é que o PDI prevê a utilização de *e-mails* e reuniões face a face, porém não há nada registrado sobre o uso do telefone.

Em uma pesquisa realizada num Instituto de Ensino Superior Franciscano, Diniz (2019) identificou que os canais de comunicação interna mais utilizados foram as redes sociais, seguidos por documentos oficiais e, por último, a comunicação verbal. Muitas informações, no entanto, chegam atrasadas e de maneira imprecisa, indicando a necessidade de estruturar seu processo de comunicação. Já para Azevedo e Mendes (2019), em sua pesquisa no Cefet, uma Instituição Federal de Ensino Superior, uma autarquia, os principais canais de comunicação utilizados são *e-mail* e a página oficial da instituição, os outros 26 canais disponibilizados são pouco empregados. Já no estudo conduzido por Cruz e Aguiar (2020) em uma universidade federal, os principais meios usados na comunicação interna foram as reuniões, o *e-mail* e as relações interpessoais, e os menos usados são as plataformas digitais e as publicações internas. Ambas as pesquisas demonstraram a importância dos canais de comunicação nas respectivas IESs, portanto é necessário a estruturação para que o fluxo das informações chegue a seus destinatários de maneira eficiente, ágil e sem que haja distorções, para que em tempo hábil todo o público seja devidamente atingido.

Todos os públicos investigados na pesquisa empírica no Centro Universitário percebem a “rádio corredor” como um canal presente na instituição. A liderança percebe-a como necessária para trazer algumas informações que, por canais oficiais, não chegam aos líderes. É consenso de que ela não deixará de existir, endossado pelo comentário de CO-9 que acrescenta: “[...] eu acho que ela nunca vai deixar de existir porque é do ser humano, o normal de falar de tudo”, no entanto, mesmo ficando evidente a importância (ainda que a grande maioria dos participantes acredita que haja efeitos negativos da “rádio corredor”) o PDI não trata deste assunto.

A análise mostrou que, na percepção dos pesquisados, os canais digitais facilitam a comunicação, agilizam os processos, sendo uma ferramenta prática; porém existe uma preocupação dos líderes e dos gestores se o colaborador vai usá-los racionalmente como ferramenta de trabalho. Os líderes acham que as redes sociais não devem ser utilizadas durante o horário de expediente, nem para comunicação interna, pois acreditam que a perda de tempo no trabalho é de 30% a 40% e que muitas informações ali postadas não são confiáveis. Os gestores também acreditam que o uso das redes sociais no ambiente de trabalho não é adequado, porque atrapalham o trabalho. O *WhatsApp* foi citado como uma boa ferramenta para recados rápidos, mas os líderes e gestores acreditam que as outras redes sociais não devem ser usadas. Os colaboradores administrativos também são contra o uso das redes sociais

na comunicação interna. Eles entendem que elas prejudicam o trabalho e tiram o foco. Interessante notar que o PDI cita a utilização de redes sociais (*fanpages e WhatsApp*) como estratégia de comunicação, mas o assunto não é muito desenvolvido e nem fica explícito se o uso deve ser feito para comunicação interna ou externa.

No estudo que Breda *et al.* (2020) conduziram em uma universidade comunitária, a utilização das plataformas *on-line* como uma ferramenta estratégica atinge os diversos públicos e tem sido uma necessidade emergente da comunicação. Os autores destacam que ainda que a Internet seja considerada o principal canal de comunicação, há outras modalidades digitais que podem ser utilizadas como um mix comunicacional (*e-mail, bate-papo, website, fóruns de discussão, entre outras*), variando pelo grau de transparência, interatividade, memória e seletividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como objetivo geral analisar a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna em um Centro Universitário. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Os atores participantes foram os líderes, representados pelo reitor e diretor de ensino, os gestores, que são os encarregados de setor e os funcionários administrativos.

O estudo buscou responder à pergunta: Qual é a percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna em um centro universitário? Para nortear a pesquisa foram estabelecidos quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo, “Verificar as percepções dos líderes, gestores e colaboradores sobre a comunicação interna”, foi alcançado e a análise dos dados possibilitou identificar o alinhamento entre a percepção dos entrevistados e as descrições no PDI do Centro Universitário com relação à missão e objetivos da instituição. As principais evidências relacionam-se ao ensino de qualidade e à excelência a partir da educação ativa, aliando teoria e prática.

O segundo objetivo, “Comparar as percepções sobre a comunicação interna entre os líderes, gestores e colaboradores”, foi alcançado no decorrer de toda análise de resultados. A busca por identificar se a comunicação interna está ocorrendo de forma estratégica e está funcionando revelou que, na percepção dos gestores, apresenta falhas, as informações não chegam a todos os setores, às vezes não são claras, os gestores atrasam a informação, as notícias boas chegam rapidamente e as ruins chegam truncadas. Para os colaboradores administrativos, a comunicação interna está boa, mas pode melhorar, pois, às vezes, ocorre repasse de duas informações divergentes sobre uma mesma situação e envio de *e-mail* para a pessoa errada. Entre os líderes, foi apontado que a comunicação interna é desenvolvida de forma estratégica, porém o gestor precisa acompanhar mais, verificar se está funcionando e corrigir os erros, por exemplo, quando alguns setores não recebem as informações em sua totalidade.

O terceiro objetivo, “Identificar os aspectos positivos e fragilidades nos fluxos e processos de comunicação interna”, foi alcançado. De acordo com a percepção dos participantes, a comunicação interna é fundamental na instituição. Apesar da necessidade de melhorias, acompanhamento e controle, há muitos aspectos positivos: a comunicação melhora o serviço, o atendimento, os processos, os fluxos, os resultados, facilita o trabalho, proporciona rapidez,

conhecimento, possui vários canais, facilita o relacionamento entre funcionários e contribui para a melhor produtividade.

O fluxo predominante de comunicação interna no Centro Universitário é o vertical descendente. De acordo com os achados da pesquisa, apesar de estar funcionando e os processos estarem todos descritos e bem definidos, ocorrem falhas.

Quanto ao quarto objetivo, “Mapear os canais de comunicação interna aplicáveis em um Centro Universitário envolvendo líderes, gestores e colaboradores”, foram mapeados 20 canais de comunicação interna utilizados no centro universitário de acordo com a pesquisa. Entre esses canais, os principais na preferência dos membros são *e-mail*, telefone e face a face, por meio de reuniões. O *WhatsApp* foi citado nas entrevistas e nos grupos como um canal ágil para levar as informações, porém teve grande quantidade de críticas e rejeições, desde a alta direção até os colaboradores administrativos.

Em relação à aplicabilidade, o estudo pode subsidiar melhorias na comunicação interna do Centro Universitário investigado. Entende-se que a reaplicabilidade pode ocorrer em outras Instituições de Ensino Superior, com características e perfil semelhantes, usar a mesma metodologia em instituições de ensino na educação básica, ser utilizada por empresas de outros segmentos econômicos. A inovatividade está na inclusão dos colaboradores administrativos, gestores, acrescentando a percepção dos líderes do alto escalão da instituição. A partir da revisão teórica o estudo oferece informações sobre cenários do Ensino Superior no Brasil, tratando das características das instituições de ensino, a ascensão das instituições privadas, fusões e aquisições do segmento.

Como recomendações futuras sugere-se realizar pesquisas envolvendo os docentes, realizar o trabalho também com os colaboradores de outros *campi*, realizar a pesquisa envolvendo todos os públicos internos em uma pesquisa quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- ACUÑA, B. P.; DOMÍNGUEZ, D. C.; NAVARRO, P. B. Três casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, n. 134, p. 315-330, abr./jul. 2017.
- ARAUJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 47-64, jan./mar. 2012.
- ARMIJOS-BUITRÓN, V.-A.; COSTA-RUIZ, M.-P.; PALADINES-BENÍTEZ, J.-E. The use of information and communication technologies in the management of internal communication in the service sector of Ecuador. *In: IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES (CISTI)*, 12., 2017. Lisboa. *Anais [...]*. Lisboa: Cisti, jun. 2017. p. 1-6.
- AZEVEDO, L. E. de; MENDES, L. R. S. A percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna como ferramenta para a eficiência em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais. *Humus*, v. 9, p. 312-336, 2019.
- BADJIE, G.; THOYIB, A.; HADIWIDJOJO, D.; ROFIQ, A. The search for new measures in organisational communication: a systematic literature review. *Humanities & Social Sciences Review*, v. 7, n. 1, p. 469-477, 2019.
- BELATEGI, O.; GAGO, M.; EGAÑA, T. La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información TT – Internal communication in cooperatives: the perception of working people about listening and information. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, v. 130, p. 9-32, 2019.
- BERTOLACI JÚNIOR, L. A. *Orientação para o mercado: aplicação à atratividade de alunos em uma IES*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2018.

- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Denominação das Instituições de Ensino Superior (IES)*. Disponível em: [http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html). Acesso em: 22 out. 2020.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de Graduação e de Pós-Graduação no sistema federal de ensino. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 dez. 2017.
- BRAUN, S.; BARK, A. H.; KIRCHNER, A.; STEGMANN, S.; VAN DICK, R. E-mails from the Boss-curse or blessing? Relations between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, v. 56, n. 1, p. 50-81, 2019.
- BREDA, F.; CRUZ, C. M. L.; HERMES, L. C. R.; MEDEIROS, J. F. de. Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Editora Unijuí, v. 18, n. 51, p. 331-354, 2020.
- BUENO, W. C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COSTA, E.; OLIVEIRA, T. da S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, a. 10, v. 2, ed. 22, p. 398-409, 2020.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, A. C. S.; AGUIAR, J. B. S. A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. *Comunicação & Informação*, v. 23, p. 1-18, 2020.
- DÉVÉNYI, M. O papel das estratégias e táticas integrativas nas negociações de RH. *Strategic Management*, v. 21, n. 2, p. 32-36, 2016.
- DINIZ, E. S. *Comunicação institucional: a comunicação e sua contribuição para o processo educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF – no município de Paço de Alumiar, Maranhão – Brasil*. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Instituto de Ensino Superior Franciscano, Paço de Alumiar, 2019.
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.
- KARANGES, E.; JOHNSTON, K.; BEATSON, A.; LINGS, I. Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Public Relations Review*, v. 41, n. 1, p. 129-131, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LUCATELLI, F. *Comunicação interna em uma universidade multicampi: a visão da administração superior e a percepção de comunicadores, gestores e colaboradores administrativos*. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2020.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, B. N.; SIQUEIRA, M. V. S. Relações de confiança e sua instrumentalização no controle de docentes em IES privadas. *Revista Eletrônica de Administração de Porto Alegre*, v. 25, n. 1, p. 213-237, 2019.
- MEN, L. R. Strategic Internal Communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014.
- MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J. A.; ANGNES, J. S. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro-Oeste. *Revista de Administração Imed*, v. 5, n. 2, p. 121-138, 2015.
- NEILL, M. S.; JIANG, H. Functional silos, integration & encroachment in internal communication. *Public Relations Review*, v. 43, n. 4, p. 850-862, nov. 2017.
- OLIVEIRA, I. L.; VOUGUINHA, M. Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional. *Revista Novos Olhares*, v. 8, n. 1, p. 97-108, 2019.
- PAIVA, R. V. C.; AMARAL, F. P.; COSTA, D. M. Competitividade na educação superior privada e a proposição de um modelo estrutural para avaliação de desempenho da firma. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, v. 7, n. 2, p. 73-87, 2015.
- REIS, E. A. D; PARTYKA, R. B.; LANA, J.; MARCON, R. Fusões e aquisições no Ensino Superior à luz da teoria do crescimento da firma. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 4, p. 37-52, 2018.

- RUCK, K.; WELCH, M. Valuing internal communication: management and employee perspective. *Public Relations Review*, v. 38, n. 2, p. 294-302, 2012.
- SANTOS, M. D. *Comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão pública educacional*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- SANTOS, M. D.; VENTURA, A. C. Comunicação interna em Instituições Públicas de Ensino Superior: canais e conteúdos. In: *Revista Gual*, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 130-151, jan./abr. 2021.
- SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 1, p. 1-6, jan./abr. 2019.
- SILVA, G. A. D. O.; SILVA, A. V. da. Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa. *Revista Multidisciplinar Humanidades & Tecnologias*, v. 24, p. 283-329, 2020.
- SOUSA, F. I. de; NECKEL, M.; COSTA, M. A. A.; NECKEL, W. S. L. A prospecção de cenários para F&A nas Instituições de Ensino Superior do Brasil para 2026. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 7, p. 3.601-43.612, 2020.
- SOUZA, C. E. R. D.; FREITAS, C. L. D; MARTINS, F. A. F.; SILVA, R. S.; OLIVEIRA, A. S. Comunicação interna como estratégia para o desenvolvimento empresarial. *Revista Ciência Contemporânea*, v. 1, n. 5, p. 293-310, 2020.
- SOUZA, V. A.; JANISSEK-MUNIZ, R. Influence factors of culture of intelligence in organizations. *Revista Eletrônica de Administração de Porto Alegre*, v. 27, n. 2, p. 579-611, 2021.
- TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VERCIC, A. T.; VERCIC, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, v. 38, n. 2, p. 223-230, 2012.
- WELCH, M. Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, v. 38, n. 2, p. 246-254, jun. 2012.
- WELCH, M.; JACKSON, R. P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão está  
sob Licença Creative Commons CC – By 4.0