

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

DARLENE DOS REIS CORREIA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE EQUIPES: Um estudo de caso em
Instituições de Ensino Superior Municipais do Estado de Goiás**

Porto Alegre

2023

DARLENE DOS REIS CORREIA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE EQUIPES: Um estudo de caso em
Instituições de Ensino Superior Municipais do Estado de Goiás**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

Porto Alegre

2023

Universidade de Rio Verde
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

C847c Correia, Darlene dos Reis

Comunicação interna na gestão de equipes: um estudo de caso em instituições de ensino superior municipais do estado de Goiás. / Darlene dos Reis Correia. — 2023.

130 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2023.

Inclui lista de figuras e quadros.

1. Barreiras na comunicação. 2. Desafios na comunicação. 3. Instituição de ensino superior. I. Freitas Junior, José Carlos da Silva. II. Título.

CDD: 658.8

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

DARLENE DOS REIS CORREIA

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE EQUIPES: Um estudo de caso em
Instituições de Ensino Superior Municipais do Estado de Goiás**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr – UNISINOS

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis - UNIRV

Dedico este trabalho a Deus, meus pais,
José Pedro Correia (*in memoriam*) e Maria
Perpétua dos Reis Correia (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão a Deus pela saúde que me foi concedida para realizar esta pesquisa e por ter me fortalecido nos momentos fraqueza.

Também sou imensamente grata ao meu companheiro, Danivaldo Alves, pelo apoio incomensurável que me ofereceu durante todo o período do Mestrado.

Quero agradecer especialmente aos meus irmãos, Adriano Reis, Lucilene Reis e Danival Reis, bem como aos meus sobrinhos e cunhados, pelo apoio e incentivo constantes.

À Universidade de Rio Verde-GO (UniRV), pela oportunidade de realização do Mestrado.

À Secretaria de Registro Acadêmico da Universidade de Rio Verde (UniRV). Especialmente, agradeço aos colegas do Departamento.

Ao meu orientador, Professor Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr, pela paciência e ensinamentos.

À Unisinos, ao Programa de Pós-Graduação Mestrado profissional em Gestão e Negócios, pelo compromisso com a excelência na formação de seus alunos.

A meus professores do programa, pelo profissionalismo, competência e vasto conhecimento proporcionado a todos nós, mestrandos.

Aos colegas e companheiros de mestrado, em especial, Ana Beatriz, Carolynne, Jaqueline Bueno e Luciana Braga, obrigada pela paciência, amizade e companheirismo ao longo da nossa jornada do mestrado. Muito obrigada.

À Psicóloga Luciene Sousa, amiga de verdade, de todas as horas, pelo incentivo, e por ter compreendido minhas ausências.

O Resultado da sua Comunicação é o feedback que você recebe.

Richard Bandler

O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos.

Michael Jordan

RESUMO

Esta pesquisa buscou demonstrar como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior públicas municipais do Estado de Goiás. Os objetivos do estudo foram: Identificar as práticas de comunicação interna das IES; compreender as mudanças ocorridas na comunicação interna das IES; analisar as práticas mais efetivas de comunicação interna na gestão das equipes das IES; propor ações para melhoria da comunicação interna. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio de entrevista online utilizando a ferramenta Microsoft Teams, sob abordagem semiestruturada com gestores das Instituições. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a pandemia da COVID-19 ressaltou a importância da comunicação interna para o engajamento dos funcionários, aumento da produtividade e promoção de um ambiente organizacional positivo, sendo indispensável para uma eficaz gestão de equipes. Pois a comunicação interna no ambiente organizacional envolve interações entre os membros da organização, utilizando tecnologia ou não, com os objetivos de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a harmonia interna, tudo envolvendo informações, ideias, emoções e opinião dos pares. Instituições de ensino, como as do Estado de Goiás, enfrentaram desafios inéditos, como a rápida transição para o ensino à distância. Conclui-se que canais e meios de comunicação claros e tempestivos se mostraram essenciais para garantir a continuidade acadêmica e administrativa. A pesquisa também identificou barreiras à comunicação eficiente, como diversidade de canais, falhas na disseminação de informações e ausência de estratégias claras. Por fim, foram apresentados direcionamentos, incluindo a implementação de um sistema de comunicação interna, adoção de tecnologias como intranet, criação de um departamento especializado, treinamento de funcionários e a instituição de políticas claras de comunicação, acompanhadas de sistemas de *feedback* e revisão constante. Tais resultados da pesquisa, denotam a importância de uma comunicação interna eficiente para uma eficiente gestão de pessoas.

Palavras-chave: Barreiras na comunicação; desafios na comunicação; instituições municipais de ensino superior; ferramentas de comunicação; canais de comunicação.

ABSTRACT

This study sought to demonstrate how internal communication practices can contribute to the management of teams in municipal public higher education institutions in the State of Goiás. The objectives of the study were: To identify the internal communication practices of the HEIs; understand the changes that have occurred in the internal communication of the HEIs; analyze the most effective internal communication practices in the management of the HEIs teams; propose actions for improving internal communication. To this end, a qualitative exploratory research was carried out, operationalized through an online interview using the Microsoft Teams tool, under a semi-structured approach with managers of the Institutions. For data analysis, the content analysis technique was used. The results show that the COVID-19 pandemic highlighted the importance of internal communication for employee engagement, increased productivity, and promotion of a positive organizational environment, being indispensable for effective team management. Because internal communication in the organizational environment involves interactions between members of the organization, using technology or not, with the objectives of listening, informing, mobilizing, educating, and maintaining internal harmony, all involving information, ideas, emotions, and peer opinion. Educational institutions, such as those in the State of Goiás, faced unprecedented challenges, such as the rapid transition to distance learning. It is concluded that clear and timely communication channels and means have proven essential to ensure academic and administrative continuity. The research also identified barriers to efficient communication, such as diversity of channels, failures in information dissemination, and absence of clear strategies. Finally, directions were presented, including the implementation of an internal communication system, adoption of technologies such as intranet, creation of a specialized department, employee training, and the institution of clear communication policies, accompanied by feedback systems and constant review. Such research results denote the importance of efficient internal communication for efficient people management.

Keywords: Keywords: Communication barriers; communication challenges; municipal higher education institutions; communication tools; communication channels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Comunicação	25
Figura 2 – Barreiras da comunicação.....	35
Figura 3 – Meios com maior efetividade em 2022.....	40
Figura 4 – Meios com maior efetividade em 2023.....	41
Figura 5 – Diferença de Grupo e Equipe	44
Figura 6 – Considerações críticas do trabalho em equipe	47
Figura 7 – Caracterização da pesquisa.....	55
Figura 8 – Etapas da Análise de Conteúdo.....	59
Figura 9 – Categorias e subcategorias de análise	61
Figura 10 – Otimização da comunicação	73
Figura 11 – Nuvem de palavras mais citadas nas entrevistas realizadas	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da comunicação interna.....	31
Quadro 2 – Canais e meios de comunicação.....	32
Quadro 3 – Desafios e oportunidades da comunicação interna.....	42
Quadro 4 – Síntese da fundamentação teórica.....	51
Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados.....	57
Quadro 6 – Termo Política no PDI e Regimento Geral.....	74
Quadro 7– Meios considerados mais eficazes.....	79
Quadro 8 – Pontos abordados sobre práticas de comunicação interna.....	84
Quadro 9 – Impactos positivos.....	89
Quadro 10 – Impactos negativos.....	89
Quadro 11 – Pontos abordados sobre mudanças ocorridas.....	90
Quadro 12 – Barreiras e oportunidades na comunicação entre equipes.....	95
Quadro 13 – Sugestões para melhoria dos processos de comunicação interna.....	100
Quadro 14 – Pontos de atenção na gestão da equipe.....	108
Quadro 15 – Oportunidades de melhoria.....	109
Quadro 16 – Barreiras e ações necessárias para o melhor gerenciamento.....	110

LISTA DE SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SEI	Sistema Educacional Integrado
SETA	Semana Técnica Administrativa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Redes e fluxos de comunicação	26
2.1.2 Comunicação Interna	29
2.1.3 Barreiras na comunicação interna	33
2.1.4 Impacto da Covid-19 na comunicação interna	37
2.2 GESTÃO DE EQUIPES	43
2.2.1 A comunicação e a influência na gestão.....	49
2.3 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	51
3 MÉTODO DE PESQUISA	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	58
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	60
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	61
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA	61
4.1.1 Estrutura de comunicação interna das universidades públicas municipais do Estado de Goiás	64
4.2 PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS IES	67
4.2.1 Processo de comunicação interna	67
4.2.1.1 Política de comunicação interna.....	72
4.2.2 Canais e meios de comunicação interna	77
4.2.3 Desafios da comunicação interna	79
4.3 MUDANÇAS OCORRIDAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS IES NO PÓS-pandemia	85
4.3.1 Legado.....	87

4.4 PRÁTICAS MAIS EFETIVAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	90
4.4.1 Barreiras e oportunidades na comunicação entre equipes	92
4.5 AÇÕES PARA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	96
5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	102
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	102
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS	115
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	127
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES	128

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização, a comunicação oficial e operacional são elementos que orientam o seu funcionamento eficaz. A operacional refere-se à troca de informações necessárias para a execução das atividades diárias, entre funcionários, membros de equipes e departamentos. Isso inclui discussões sobre tarefas específicas, atualizações de projetos ou feedback sobre o desempenho. Já a comunicação oficial é mais formal e estruturada. Utilizada para registrar e transmitir informações importantes de forma precisa e uniforme, como políticas da empresa.

Em uma sociedade em constante mudança, a comunicação eficaz serve como uma ferramenta para minimizar incertezas e precisa ser clara, precisa e compreensível para todos. A comunicação tem a capacidade de moldar comportamentos e, quando mal interpretada, pode causar problemas tanto no processo produtivo quanto nas relações de trabalho. As recentes transformações sublinharam a necessidade de uma comunicação organizacional eficaz e deram impulso à sua digitalização (LOCK, 2019; BASSOTTO; PEREIRA; PUTTI, 2021; SUPERA, 2022).

Nas Instituições de Ensino Superior, a transição para a comunicação digital com docentes, discentes e a comunidade em geral tornou-se uma necessidade. Plataformas digitais como Zoom, Microsoft Teams e até mesmo o WhatsApp foram rapidamente adotados para aprimorar a comunicação interna. Assim, evidencia-se a relevância de estudar e compreender como essas práticas podem auxiliar na gestão de equipes, nas Instituições de Ensino Públicas Municipais do Estado de Goiás.

Uma variedade de canais de comunicação interna está em operação, desde encontros presenciais até comunicações digitais e mídias sociais. A eficácia desses canais depende de sua capacidade de transmitir com precisão os valores e objetivos da organização (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020). E, as empresas que já se destacavam por sua cultura inovadora se adaptaram mais rapidamente a essas mudanças, adotando novos modelos de colaboração e coordenação (RUCK; MEN, 2021).

Pesquisas recentes, como a realizada por Duque-Rengel, Abendão e Cusot (2022), salientam a ascensão de ferramentas digitais como WhatsApp e plataformas colaborativas. A Ação Integrada (2022) também destacou o aumento de investimentos em canais internos, incluindo e-mail, intranet e Company Communicator do Teams. Paralelamente, uma pesquisa de 2023, conduzida pela Aberje em colaboração com a

Ação Integrada, identificou uma transição no uso de e-mails para WhatsApp, sinalizando uma mudança significativa nas preferências de comunicação.

No entanto, não se pode ignorar os desafios que podem prejudicar a eficácia da comunicação, como barreiras pessoais, burocráticas e tecnologia inapropriada. Abreu e Bazoni (2016) enfatizam a necessidade das organizações de superarem esses obstáculos. Robbins e Judge (2020) concordam, destacando a importância do trabalho em equipe e de uma comunicação clara e transparente. Santiago (2020) amplia essa perspectiva, sublinhando a necessidade de planejar e implementar a gestão de recursos humanos, enquanto Kunsch (2019) defende uma perspectiva estratégica à comunicação.

Considerando esse panorama, o presente estudo analisou como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás. Para isso, a estratégia adotada foi um estudo de caso múltiplo. A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com abordagem semiestruturada, utilizando Roteiro Básico de Questões, e conduzidas por meio da plataforma Microsoft Teams. Para a análise de dados, foi adotado a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), e complementada pela análise documental. O procedimento para interpretação dos dados foi a sua triangulação.

A estrutura deste estudo está dividida em seis capítulos, que vão desde a definição do problema até as considerações finais. A pesquisa se alinha à Linha de Pesquisa 2: Governança e Gestão de Pessoas, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com o intuito de compreender e atuar nas transformações e relações organizacionais para alcançar resultados sustentáveis.

Para atingir os objetivos da pesquisa, o estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a definição do problema de pesquisa, a justificativa, a relevância do estudo e seus objetivos (geral e específicos).

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica necessária para apoiar o desenvolvimento da pesquisa. O terceiro capítulo detalha o método de pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa e as técnicas e procedimentos que foram implementados, considerados adequados para atender aos objetivos propostos. No quarto capítulo, é exibido os desenvolvimentos da pesquisa. No quinto capítulo, são

apresentados as contribuições teóricas e práticas. Por fim, as considerações finais são apresentadas no sexto capítulo, ressaltando os principais achados do estudo.

A pesquisa está inserida na Linha de Pesquisa 2: Governança e Gestão de Pessoas, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. O objetivo desta linha de pesquisa é estudar questões relacionadas à governança corporativa e ao ciclo de transformações e atores organizacionais que impactam a gestão. A linha busca promover mudanças e obter resultados sustentáveis, considerando as diferenças contextuais e as relações de poder envolvidas.

A área de concentração do programa é Estratégia e Competitividade, que desenvolve competências capazes de compreender os modelos mentais vigentes em organizações e estabelecer ações que auxiliem a promover vantagens competitivas e criar cultura de sustentabilidade do ponto de vista intra e interorganizacional.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições de ensino superior (IES) na maioria das vezes enfrentam dificuldades em seus processos de comunicação interna devido à sua natureza burocrática, combinadas com estruturas organizacionais complexas, extensas hierarquias verticais e grande número de funcionários que necessitam de comunicação (DELPORT 2020).

A partir disso, muitos dos problemas que surgem nos ambientes organizacionais decorrem da falta de uma comunicação clara, da interpretação equivocada das informações (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012), ou da “retenção de informação por parte de determinados grupos [...], fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens”, já que a comunicação só ocorre de fato quando há compreensão mútua (TORQUATO, 2012, p.146).

Nessa perspectiva, a existência e a sobrevivência das organizações dependem essencialmente da comunicação, que engloba todos os aspectos do negócio. O sistema organizacional é viabilizado pelo sistema de comunicação existente, que permite sua retroalimentação e assegura sua continuidade. A falta de uma comunicação efetiva pode levá-la a entrar em um processo de entropia, podendo

culminar em sua morte. Por isso, ela é uma condição indispensável para o sucesso de qualquer organização social (KUNSCH, 2003).

Uma comunicação interna efetiva garante que todos de uma instituição trabalhem juntos para atingir objetivos comuns e terem um senso de ajuda mútua (HUME; LEONARD, 2014). Entretanto, a falta de comunicação pode ter o resultado oposto ao esperado e pode representar uma ameaça aos relacionamentos organizacionais (WELCH, 2012). Além disso, sem a presença dela, estabelece-se um clima de instabilidade e incerteza entre os indivíduos que a compõem (MARTINEZ; HURTADO 2018).

A comunicação interna favorece a criação de um ambiente organizacional propício, a redução da rotatividade de funcionários, o aumento da satisfação da equipe e, conseqüentemente, estimula o engajamento dos colaboradores. Tais aspectos positivos contribuem para elevar a produtividade tanto individual quanto em equipe, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais (FRANÇA, S.; FRANÇA, F., 2022; MARTINEZ; HURTADO, 2018).

Deste modo, a comunicação interna assume grande relevância, uma vez que, possibilita não apenas a interação entre os funcionários, mas também aumento da produtividade (SADIA *et al.*, 2016; WATERMANN; BEHLING; BAZZANELLO, 2023). Quando as equipes utilizam efetivamente as práticas de comunicação os processos de trabalho têm relações positivas com o desempenho da equipe (LEPINE *et al.*, 2008).

Para que isso ocorra, é importante implementar políticas de comunicação interna que estimulam a conexão entre a instituição e os seus membros (AGUIAR *et al.*, 2019). Quando essas estratégias são efetivamente aplicadas, resultam em maiores níveis de engajamento das equipes e, conseqüentemente, maiores níveis de desempenho (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020; MARTINEZ; HURTADO, 2018; CASTANHA; BEUREN.; GASPARETTO, 2020), viabilizando o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os funcionários (DALCOL; GRAZIADEI; MÜLLER, 2019).

Para promover uma cultura de comunicação interna, um dos aspectos fundamentais para a sua coordenação é o trabalho de *feedback*. Isso envolve fornecer ao funcionário uma avaliação da situação, conduta ou desempenho, geralmente feita por um supervisor imediato. “O *feedback* pode ser feito entre colaboradores, níveis

hierárquicos, setores e departamentos, ou pode advir do público interno, acerca das ferramentas de comunicação interna” (AGUIRAR *et al.*, 2019, p.141).

No entanto, muitas organizações encontram desafios em estabelecer uma comunicação interna eficaz, frequentemente recorrendo a canais que são pouco utilizados ou até mesmo não compreendidos pelos funcionários. A falta de clareza pode prejudicar a produtividade e o clima organizacional. Para minimizar esses impactos, é essencial que as empresas adotem estratégias de comunicação interna acessíveis, compreensíveis e eficientes, garantindo a qualidade da comunicação entre diferentes áreas e níveis hierárquicos e favorecendo a integração e o sucesso da organização como um todo (TEIXEIRA *et al.*, 2021).

A ausência de um planejamento estratégico pode comprometer a eficácia da comunicação e a qualidade das relações em toda a organização. Sem diretrizes claras para orientar as iniciativas de comunicação, é provável que haja dificuldades na integração de propostas individuais. Isso pode resultar em uma mensagem organizacional fragmentada e inconsistente (ALVES, 2014).

Além desse aspecto, é necessário mencionar que as instituições de ensino foram diretamente impactadas pela pandemia de Covid-19, visto que a quantidade de pessoas reunidas em uma sala, fez com que fossem alterados todo o funcionamento das instituições de ensino. Diante da mudança abrupta do modo de trabalhar e de aprender que a pandemia causou, foi necessário repensar também as formas de realizar a comunicação interna.

Então, tratar de comunicação interna, é falar de pessoas e da sua interação com os recursos de comunicação em seus diversos contextos. Diante do exposto, surge o problema de pesquisa: como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o referido objetivo principal, esta pesquisa pretende percorrer uma trilha de objetivos específicos, os quais serão abordados na seguinte ordem:

- a) Identificar as práticas de comunicação interna das IES;
- b) Compreender as mudanças ocorridas na comunicação interna das IES;
- c) Analisar as práticas mais efetivas de comunicação interna na gestão das equipes das IES;
- d) Propor ações para melhoria da comunicação interna.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente dinâmico e em constante evolução, a comunicação interna impacta diretamente no comportamento organizacional. A sua eficácia reflete positivamente na produtividade e no ambiente de trabalho. Deste modo, entender e aprimorar a comunicação interna pode ter implicações diretas no bem-estar dos funcionários e na eficiência operacional da instituição.

Há diversas razões que justificam a pesquisa acadêmica em torno desse tema. Uma delas é a carência de estudos sobre o tema. Além disso, poucos estudos existem sobre tais instituições, que alguns denominam de *sui generis*, são públicas, mas recebem pagamento direto pelo serviço prestado.

É necessário, pois o aprimoramento da gestão dessa comunicação das IES. Destarte, uma comunicação interna eficaz pode ajudar na gestão de qualquer organização. Ela auxilia na identificação de problemas em tempo hábil, permite correções ágeis e fomenta a interação entre as equipes, tornando o ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Ademais, há uma necessidade cada vez mais acentuada de adaptação à transformação digital. A era digital trouxe consigo novas ferramentas de comunicação. No entanto, a simples adoção dessas ferramentas não garante sucesso. É necessário que as instituições desenvolvam estratégias eficazes para utilizá-las. A presente pesquisa acadêmica pode fornecer contribuições sobre como otimizar essa transformação digital no contexto das instituições de ensino.

Além disso, conforme mencionado por Tavares e Ferreira (2013) e Ribeiro (2017), uma comunicação eficaz não só beneficia o ambiente interno, mas também

projeta uma imagem positiva para o mundo externo. Essa projeção pode ter implicações na atração de talentos, na captação de recursos e na percepção do público sobre a instituição.

A pesquisa acadêmica sobre esse tema – e qualquer outro – tem o potencial de informar e transformar a prática profissional. Os insights obtidos podem ser diretamente aplicados para melhorar o desempenho das equipes e da instituição como um todo.

Ademais, a pesquisa visa expandir a literatura existente sobre comunicação interna, no contexto das Instituições de Ensino Superior públicas municipais. Ao compilar e analisar teorias existentes, a pesquisa não apenas consolida o conhecimento atual, mas também fornece uma base para futuros estudos.

Nesse sentido, abordar a temática da comunicação interna das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás é de grande relevância, uma vez que pode trazer contribuições para a gestão da comunicação institucional interna. Além disso, pode auxiliar os gestores a melhorarem os canais de comunicação entre equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Isso, por sua vez, contribui na identificação oportuna de problemas.

A comunicação interna ganhou importância estratégica, além do uso de novas ferramentas digitais (KRÄMER; PFIZENMAYER, 2020). No entanto, para tirar o máximo proveito dessas ferramentas, é essencial que as organizações possuam estratégias efetivas (KOVAITÉ; ŠŪMAKARIS; STANKEVIČIENĖ 2020), pois, do ponto de vista de Milas, Z. e Milas, D. (2021), a transformação digital dessas instituições é irreversível.

A comunicação interna desempenha diversas funções relevantes, tais como humanizar as relações no ambiente de trabalho, conscientizar os funcionários de suas responsabilidades, avaliar o conhecimento deles em assuntos de interesse, integrá-los de forma mais efetiva na empresa e auxiliá-los a alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, compreender a importância da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos como uma ferramenta de gestão é fundamental para alcançar a eficácia na organização.

Para tanto, é necessário compreender o processo de comunicação e garantir que ele ocorra de forma eficiente e no momento adequado, a fim de se alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, manter uma comunicação interna eficaz é um

desafio constante para as organizações, mas é essencial para o sucesso e a prosperidade da empresa (AGUIAR *et al.*, 2019).

As instituições de ensino em geral têm adotado novos meios de comunicação entre equipes, e a digitalização e a transformação digital se tornaram temas de destaque. As Universidades Federais do Centro Oeste do Brasil foram objeto de estudo de Espejo *et al.* (2022), que analisaram as ações estratégicas implementadas por essas instituições. O estudo revelou que as instituições pesquisadas adotaram práticas similares de planejamento estratégico, bem como incorporaram novas tecnologias que agilizaram e digitalizaram as atividades. Portanto, é importante aprimorar as estratégias de comunicação entre equipes de trabalho para uma maior produtividade.

A comunicação interna tem impacto positivo no comportamento organizacional, e a sua eficácia se reflete na produtividade da instituição, sendo necessária para a qualidade do ambiente de trabalho (FERREIRA, 2021). “Uma comunicação eficaz projeta uma imagem sustentável até fora dos limites estruturais da empresa” (TAVARES; FERREIRA, 2013, p.292). Com isso, para transmitir as informações mais importantes e urgentes, é necessário que as organizações informem e gerenciem a sua comunicação interna, visando também aproximar da Comunicação Interna 4.0¹ (AÇÃO INTEGRADA, 2021).

Em suma, a pesquisa acadêmica sobre comunicação interna nas Instituições de Ensino Superior pode contribuir com o desempenho das equipes. Ela não só ajuda a aprimorar a gestão dessas instituições, mas também contribui para a evolução do campo acadêmico, beneficiando pesquisadores, profissionais e a sociedade como um todo.

¹ Termo criado por Adevani Rotter, Diretora-Presidente da Ação Integrada em 2016, o conceito de Comunicação Interna 4.0 onde o colaborador de receptor se tornará, assim como as áreas de comunicação interna, também emissor. Não é só dialogar, é fazer isso com o máximo de eficiência e acerto, deixando pouca margem para erros, conflitos e desgastes indesejados. Munhoz (2021, p.47). “curadoria de conteúdo – responsável por administrar e orientar como os colaboradores (produtores de conteúdo) poderão fazer comunicação pelos canais de interatividade da empresa”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se apresentar a fundamentação teórica no cenário da comunicação interna. Este será dividido em subcapítulos, sendo que o subcapítulo 2.1 apresenta estudo sobre Comunicação Organizacional e descreve a sua definição, as Redes e fluxos de comunicação; a comunicação interna, passando pelas barreiras da comunicação interna e apresenta impacto da covid-19 na comunicação interna; 2.2 gestão de equipes e a comunicação e a influência na gestão e, por fim, o subcapítulo 2.3 a Síntese da fundamentação teórica.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Desde tempos pré-históricos, os seres humanos têm procurado soluções para se comunicar e transmitir mensagens compreensíveis aos seus destinatários (PIMENTEL, 2017). A troca de ideias, opiniões, percepções, necessidades e informações tem sido sua característica intrínseca, que ao longo do tempo tem buscado aprimorar a forma como essas comunicações são expressas, buscando ampliar seu alcance, velocidade e repercussão. Em qualquer forma de organização social - seja em grupo, espaço organizacional, institucional, educacional, político ou econômico - a comunicação sempre desempenhou um papel fundamental como meio e processo de conexão (SAAD, 2021).

A linguagem, conforme esclarece a filosofia, é a condição da existência da humanidade e do próprio ser humano como ser capaz de compartilhar experiências, comunicar ideias, sem uma ferramenta que desse sentido ao mundo, às coisas e às relações, a espécie humana em nada se diferenciaria das demais.

O papel da comunicação organizacional tem sido destaque tanto no âmbito acadêmico quanto no corporativo. Esse reconhecimento foi fruto do esforço conjunto de acadêmicos, por meio da evolução de estudos e produção de saberes, e profissionais do mercado, com a ampliação do uso de suas metodologias (KUNSCH, 2016). Assim, a relação entre mensagem, emissor, receptor, e o resultado disso, a comunicação, tem sido objeto de estudos por muitas áreas, dentre elas a organizacional, já que a comunicação interna é um dos principais focos de crescimento ou entrave organizacional.

A comunicação organizacional é um conceito amplo que inclui todas as organizações, independentemente do tamanho, lucratividade ou natureza. A literatura divide em dois grupos distintos: um focado na comunicação interna e institucional e outro no marketing (nas ferramentas de comunicação mercadológica). Com a digitalização, as linhas entre essas ferramentas estão se desfocando. Assim, a comunicação organizacional abrange todas as estratégias e táticas que envolvem a interação das organizações com seus públicos de interesse (GEBER, 2020).

Além disso, a comunicação organizacional engloba diversas formas de comunicação que promovem a interação efetiva de uma organização com uma variedade de públicos. São modalidades fundamentais para a operação eficiente de qualquer organização que incluem: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2016; GEBER, 2020).

A comunicação institucional é direcionada para a construção e preservação da identidade corporativa, ultrapassando a mera promoção da marca. A administrativa tem um caráter informativo, com o objetivo de disseminar as normas e regulamentos da empresa. A mercadológica se concentra no posicionamento e valorização da marca no mercado, divulgação de produtos ou serviços. A comunicação interna, promove a interação entre os diferentes setores da organização, proporcionando interação entre todas as áreas. E, por fim, a integrada abrange todas mencionadas (busca planejamento conjunto). (KUNSCH, 2016; PIMENTEL, 2017; GEBER, 2020).

Neste contexto, a comunicação organizacional é considerada complexa (MARCHIORI, 2010; HIWATASHI; COUTINHO, 2017; KUNSCH, 2019). Concentra-se nas relações que acontece dentro das organizações, considerando o contexto político, econômico e social do sistema social global. Ela engloba todos os processos e elementos constitutivos da comunicação, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas diversas formas de manifestação e construção social. É importante ter uma visão ampla e holística, inserida nos processos simbólicos e estar focado nos significados dos agentes envolvidos e dos relacionamentos interpessoais e grupais (KUNSCH, 2016).

Para a autora, as organizações são um fenômeno complexo de comunicação, formadas por pessoas com diferentes culturas e visões de mundo que se comunicam entre si para viabilizar o sistema funcional e alcançar seus objetivos organizacionais em um contexto diverso e complexo. “Sem comunicação as organizações não

existiriam” (KUNSCH, 2016, p. 45). É ela “quem move as pessoas, suas expressões e seus sentimentos e oportuniza momentos de troca” (COUTINHO, 2017, p.6), normalmente, com o propósito de influenciar ou estimular o comportamento (DAFT, 2017).

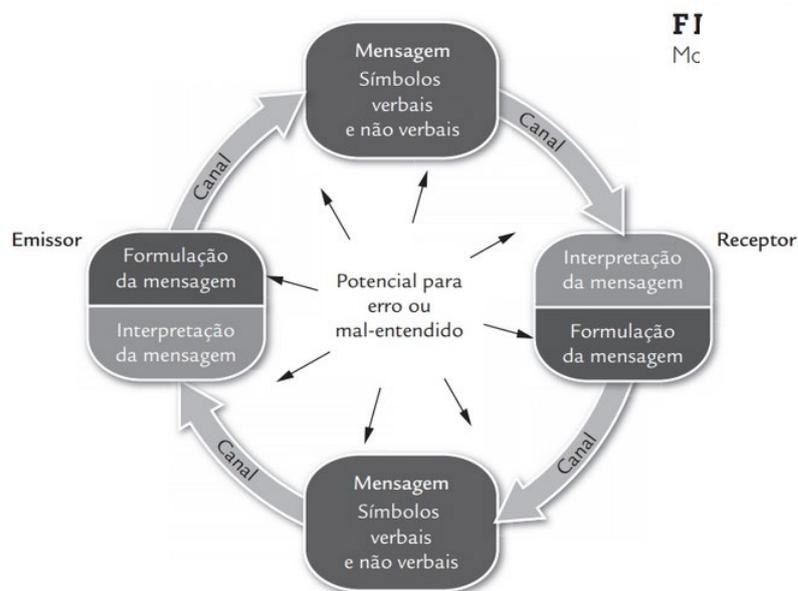
As principais características da comunicação organizacional incluem o fluxo de informação, a construção de relacionamentos, o alinhamento de mensagens e o gerenciamento de crises. Cresce no mercado profissional a sua valorização, e as organizações reconhecem seu papel para o sucesso nos negócios. No entanto, algumas organizações só percebem a necessidade de investir em comunicação quando enfrentam problemas emergenciais (KUNSCH, 2007).

A comunicação é a transferência de informações entre um emissor e um receptor (SALAS *et al.*, 2015). E ela só acontece quando há um objetivo e uma mensagem a ser transmitida de forma clara e objetiva. Sua eficiência depende da atuação ativa de todos os elementos que a compõem. As partes devem compreender a mensagem transmitida e recebida, uma vez que, se a informação não é clara ou não é compreendida corretamente, isso pode levar a desentendimentos dentro das organizações. “Se nenhuma informação ou ideia foi expressa, a comunicação não aconteceu”. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020, p.204).

Caso ocorra alguma falha em algum dos elementos desse conjunto de comunicação, a mensagem não será transmitida com sucesso. Ou seja, é essencial que todos os elementos estejam presentes e funcionando adequadamente para que o processo de comunicação seja efetivo (MARCHIORI, 2018a). Essa percepção de que os elementos de transmissão, mensagem, recepção só podem criar comunicação quando estão juntos, mesmo que permaneçam autônomos, é importante, pois esses elementos isolados nos afastam da própria comunicação. Ou seja, como sistema, só faz sentido para os seus componentes associados (CURVELLO, 2009).

A figura 1 ilustra esse processo de comunicação:

Figura 1 – Processo de Comunicação



Fonte: Daft (2017, p. 577).

O emissor começa a comunicação codificando uma ideia. A mensagem é o objeto codificado (formulação concreta do pensamento). Quando conversamos, escrevemos ou fazemos gestos, os movimentos dos nossos braços e as expressões do nosso rosto são formas de comunicação. O emissor escolhe o meio a ser usado (telefonema, e-mail, conversa presencial, relatório formal etc.), determinando se será um canal formal ou informal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; DAFT, 2017; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Os canais são os métodos utilizados para entregar uma mensagem ao destinatário final (oral; audiovisual; digital; eletrônicos). Por outro lado, os meios são as opções disponíveis que esses canais oferecem (por exemplo, telefone, memorandos) (AGUIAR et al., 2019).

O receptor recebe e interpreta o estímulo (realiza a decodificação), analisa a relação entre o emissor e o receptor, elabora uma resposta experimental ao estímulo e, em seguida, reflete sobre as possíveis consequências dessa resposta e prepara novas respostas (realiza a codificação). Se o estímulo é aceito, ocorre uma reação e um *feedback* é criado. Existe a possibilidade de ocorrerem erros na codificação e decodificação, uma vez que, as pessoas podem facilmente interpretar uma mensagem de maneira equivocada. Para garantir uma compreensão mútua, o remetente e o

destinatário trocam mensagens repetidamente, pois a comunicação eficaz é um processo cíclico (DAFT, 2017; ROBBINS; JUDGE, 2020; ALVES, 2023).

Uma abordagem negligente da comunicação no ambiente organizacional pode levar ao fracasso de programas, recursos humanos e até mesmo à deterioração ou completa destruição da imagem da organização. Portanto, a comunicação deve ser considerada como uma filosofia difundida e utilizada por toda a organização, e não deve ser limitada a algumas iniciativas ou setores específicos (OLIVEIRA, 2015).

A comunicação em uma organização é composta por uma rede formal e outra informal. A fim de estabelecer um modelo de comunicação eficaz e colaborativo, é importante examinar ambas as redes e considerar os fluxos de comunicação, bem como a rede utilizada para transmiti-la.

2.1.1 Redes e fluxos de comunicação

Uma rede de comunicação formal é aquela que segue uma estrutura preestabelecida pela organização. Esta rede transmite aspectos pertinentes às atividades dos indivíduos, com processos normatizados e padrões de hierarquia e verticalidade que compõem a organização (NASSAR, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Essa rede é responsável pela transmissão de informações relacionadas às atividades e tarefas da organização, mantendo a ordem e a eficiência do fluxo de comunicação. Tem como características ser objetiva, racional e controlável. Alguns dos canais utilizados pelas redes formais são relatórios, manuais, memorandos, comunicados internos etc. (TORQUATO, 2015; COUTINHO, 2017).

Já a rede informal de comunicação é uma estrutura não oficial e não planejada. Ela se desenvolve espontaneamente entre os membros da organização e ocorre por meio de interações sociais não estruturadas, como conversas informais, encontros sociais, almoços e cafés. Essa rede é baseada em relações interpessoais e pode abranger toda a organização, independente de hierarquia ou cargo ocupado. Tem ainda como característica ser mais pessoal, subjetiva, espontânea e emocional.

Os meios mais comuns da rede informal são o “boca a boca” e as redes sociais informais, que podem ter grande influência na cultura organizacional e na produtividade da empresa (KUNSCH, 2016). Rede que também conhecida por “rádio peão, rumor, [...], rádio mexerico, ou, simplesmente, fofoca” (TORQUATO, 2012,

p.158). Por isso, é essencial prestar atenção tanto à comunicação formal quanto à informal para garantir um ambiente de trabalho saudável e eficiente (TAVARES; FERREIRA, 2013). Pois, cabe ao emissor decidir qual canal será utilizado (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Além das redes citadas acima, a comunicação pode ser classificada em quatro níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico (AGUIAR *et al.*, 2019; NASSAR, 2019).

O primeiro, intrapessoal, refere-se à comunicação interna do indivíduo, abrangendo o universo mental e emocional de cada pessoa. O segundo, interpessoal, é a comunicação entre duas ou mais pessoas, destacando as relações sociais e a dinâmica da interação. Já o nível organizacional concentra-se nas comunicações dentro de uma empresa ou organização, conectando diferentes departamentos, equipes ou setores entre si e com o mundo exterior. E, o nível tecnológico trata da utilização de tecnologias, como ferramentas e equipamentos digitais, para facilitar a troca de dados e informações (AGUIAR *et al.*, 2019).

Em relação aos fluxos de comunicação dentro das organizações, Robbins e Judge (2020), ressaltam que ela é gerenciada por meio de diferentes fluxos. Esses podem ocorrer de forma vertical ou horizontal, tanto por meio de pequenos grupos quanto por redes de rumores. O autor faz uma distinção entre fluxos verticais descendentes e ascendentes.

Além desses fluxos Aguiar *et al.* (2019) e Nassar (2019) destacam o fluxo circular e Curvello (2012) o transversal. É comum o domínio do fluxo descendente, no qual as informações são originadas dos altos cargos e transmitidas para os funcionários, por meio diversos meios (CURVELLO, 2012; NASSAR, 2019).

A comunicação descendente é utilizada por gestores e líderes para se comunicarem com os funcionários, designando tarefas, transmitindo instruções de trabalho, divulgando políticas e procedimentos, identificando problemas que requerem atenção e oferecendo *feedback* sobre o desempenho.

a comunicação descendente não precisa ser oral nem face a face. Quando a empresa manda uma correspondência para a casa de seus funcionários informando sobre a nova política de licença médica, está usando a comunicação descendente. Um líder de equipe que manda um e-mail para seus membros, lembrando-os de um prazo prestes a ser cumprido, está usando a comunicação descendente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.327).

O fluxo ascendente é caracterizado por informações que vêm dos funcionários, como sugestões, críticas e apelos, e são direcionadas à direção (CURVELLO, 2012; MATOS, 2014). Ele atua como ferramenta para fornecer informações aos gestores sobre o progresso em relação às metas estabelecidas e para relatar qualquer problema que possa estar ocorrendo. Isso mantém os líderes informados sobre as percepções dos funcionários em relação ao trabalho, aos colegas e à organização como um todo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

O terceiro fluxo, é o que faz com que a organização funcione no dia a dia, por meio da comunicação entre colegas e setores, geralmente informal, sendo chamado de fluxo horizontal ou lateral (CURVELLO, 2012; MATOS, 2014).

Esse tipo de comunicação pode economizar tempo e facilitar a coordenação. No entanto, é necessário ter cautela para não gerar conflitos disfuncionais ao desprezar os canais formais. Isso pode ocorrer quando os membros desconsideram a hierarquia na tentativa de acelerar o processo ou quando os gestores se deparam com ações ou decisões realizadas sem sua anuência (ROBBINS; JUDGE, 2020).

O fluxo transversal tem o potencial de mudar as hierarquias, permitindo a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e departamentos, bem como entre níveis hierárquicos distintos, em projetos e programas interdepartamentais (CURVELLO, 2012). “Ele se faz presente em organizações menos burocráticas e com programas participativos” (NASSAR, 2019, p.64).

O fluxo circular é mais comum em organizações informais e nas redes de relações digitais, podendo aumentar a produtividade do trabalho. Ele abrange todos os níveis hierárquicos e não se limitando aos fluxos tradicionais, o que permite uma amplitude de conteúdo maior, quando há relações interpessoais próximas entre os indivíduos (AGUIAR *et al.*, 2019; NASSAR, 2019).

Dessa forma, quando as empresas adotam uma abordagem mais flexível e participativa, em que os funcionários se sentem mais envolvidos e engajados com os objetivos da empresa, os fluxos circular e transversal tendem a ocorrer com mais frequência. Isso permite que as informações circulem livremente dentro da empresa e, conseqüentemente, melhora a comunicação.

Na próxima seção, será concentrada na temática da comunicação, em particular na comunicação interna, objeto do presente estudo.

2.1.2 Comunicação Interna

A comunicação interna nos ambientes organizacionais consiste na interação entre os membros da organização, com ou sem o uso de tecnologia (AGUIAR *et al.*, 2019). Incluindo diretores, gerentes e funcionários. O objetivo é fornecer informações e promover a integração desses segmentos com os objetivos e interesses da organização (CURVELLO, 2012).

Diante da necessidade de manter os funcionários informados, integrados e engajados, a comunicação interna tem ganhado atenção e destaque nas organizações (CERANTOLA, 2016). Pois é, “sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões” (AGUIAR *et al.*, 2019, p. 14).

Mais do que disseminar informações, a área de comunicação interna passou a ser corresponsável em relação aos aspectos de valorização, reconhecimento, pertencimento e estímulo ao engajamento do público interno, além de se configurar como importante mecanismo de transparência (ANAC, 2023, p.43).

Com isso, sua relevância vai além da mera transmissão de mensagens por meio de boletins, avisos, memorandos, intranet, internet, videoconferências e chamadas telefônicas. Ela atua como um meio essencial de interlocução, tanto formal quanto informal, entre a gestão e os colaboradores, possibilitando uma troca eficiente de informações e contribuindo para o bom funcionamento da organização (REIS NETO; SILVA; FERREIRA, 2018).

A comunicação interna é um "conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos" e são fatores que podem ajudar na construção de uma boa reputação pública (CURVELLO, 2012, p. 22). Sua missão é de criar um ambiente propício que facilite a implementação das estratégias formuladas pela organização (TORQUATO, 2004). É uma ferramenta estratégica, que deve permear todas as partes da organização, possibilitando uma interpretação coesa entre a organização e os seus colaboradores (KUNSCH, 2003).

Estudos realizados ao longo dos anos por vários autores, como: Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001), Curvello (2002), Jackson (2007), Marchiori (2008), Welch e Bueno (2009), Kunsch (2009), Verčič, Verčič e Sriramesh (2012), Welch (2012), Matos

(2014), Mishra, Boynton e Mishra (2014), Karanges, Johnston, Beatson e Lings (2015), apontam a comunicação interna como uma ferramenta importante na formulação de estratégias corporativas, na melhoria da identidade organizacional dos funcionários e na construção de uma cultura de transparência para engajar os funcionários nos objetivos organizacionais.

A comunicação interna é um “processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações” (MARCHIORI, 2008, p.5) Além disso, “promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização” (MARCHIORI, 2008, p.213). Por meio dessa comunicação, é possível fortalecer a cultura organizacional, alinhando os objetivos dos indivíduos com os objetivos da organização e promovendo o comprometimento dos colaboradores com os princípios da empresa. Isso ocorre devido à necessidade de fluidez e compreensão dos objetivos, uma vez que os resultados dependem disso.

A comunicação desempenha quatro funções importantes em uma organização, “controle, motivação, expressão emocional e informação”. Desempenhando uma função de controle — hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiro a seu superior imediato; motivação — *feedback* do progresso, recompensa pelo comportamento desejável; expressão emocional — a comunicação no grupo é um mecanismo fundamental para que os seus membros expressem as suas frustrações ou a sua satisfação, ou necessidades sociais; e, por fim, informação — a função final da comunicação é facilitar a transmissão de dados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.326).

Nenhuma dessas quatro funções é mais importante que as outras. Para o bom desempenho de um grupo ou organização, é necessário ter algum tipo de controle, estimular os funcionários e permitir a expressão emocional. A maioria das interações de comunicação dentro de um grupo ou organização exerce uma ou mais dessas quatro funções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Neste contexto, “o valor da comunicação, mais do que informar, é atrair e incentivar” bons resultados tanto entre aqueles que compõem a organização quanto entre as estruturas internas que a sustentam. É uma ferramenta estratégica para conciliar esses interesses, e um dos fatores mais importantes na implementação

desse processo é facilitar o diálogo, a troca de informações, experiências e aumentar o nível de participação de todos (COSTA; OLIVEIRA, 2020, p.408).

a comunicação interna já não tem a missão de apenas comunicar internamente os assuntos da empresa. Deixou de produzir somente conteúdo e se tornou uma área que atua na capacitação e que, com o uso da tecnologia, influencia conversas colaborativas entre os funcionários sobre temas estratégicos da empresa (DREYER, TERRA; RAPOSO, 2021).

Uma boa comunicação interna permite maior eficiência no trabalho e na gestão dos serviços, tornando o processo menos burocrático e demorado e possibilitando eficiência e eficácia do trabalho. Graças a essa melhoria, os colaboradores tendem a estabelecer melhores relacionamentos no ambiente de trabalho, o que proporcionará um melhor serviço aos clientes externos (LIMA; MELO, 2017). Ou seja, “se a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas” (ALMEIDA, 2013, p. 93).

Somente por meio de uma comunicação eficaz, cada membro da organização pode conhecer as metas e objetivos comuns a serem alcançados (KALOGIANNIDIS, 2021).

Conforme demonstrado no Quadro 1, os objetivos da comunicação interna são permitir e aumentar o fluxo de informações, integrar os colaboradores, facilitar o trabalho compartilhado, fomentar a colaboração, tornar a organização um ambiente agradável e ajudar a melhorar o relacionamento entre os indivíduos.

Quadro 1 – Objetivos da comunicação interna

Objetivos da comunicação interna	Promover a troca de informações entre áreas e departamentos;
	Unificar crenças e valores na empresa;
	Preservar ou modificar a imagem da empresa junto ao seu público interno;
	Conscientizar os colaboradores quanto à importância do seu papel;
	Disseminar normas e procedimentos;
	Valorizar e reconhecer esforços coletivos e individuais;
	Manter canais abertos para comunicação e <i>feedback</i> acessíveis a todos os níveis;
	Despertar o interesse dos colaboradores para assuntos relevantes ao negócio.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rocha e Goldschmidt (2010, p.86).

Deste modo, “comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas — que, quando combinados, são estratégia”. (NEIVA, 2018, p.63).

Para garantir que a informação seja efetivamente recebida pelas pessoas a quem interessa e produza os resultados desejados, é importante escolher cuidadosamente os canais e meios de comunicação mais adequados (AGUIAR *et al.*, 2019), conforme ilustrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Canais e meios de comunicação

Oral	Face a face; Telefone; Discurso; Reuniões; Apresentações.
Audiovisual	Filmes; Teleconferências; Videoconferências; Skype; Circuitos internos de TV; Rádio ou televisão corporativa; Canal no YouTube
Digital	Redes sociais; Wikis; Blogs; Intranet; Twitter; WhatsApp.
Eventos	Cursos de formação; Capacitação profissional; Exposições; Congressos; Workshops; Visitas técnicas; Seminários; Palestras.
Convênios	Intercâmbio entre unidades e instituições; Cursos <i>in company</i> .
Escrita	Cartas; Relatórios; Memorandos; Folhetos; Boletins; Quadros informativos; Inquéritos.
Eletrônico	Correio eletrônico; Boletins; Mensagens instantâneas.
Campanhas	Campanha de segurança; Programa de visitas; Programas de integração.
Atividades lúdicas	Ações culturais; Ações artísticas; Ações sociais; Ações esportivas; Recreação.
Pesquisas	Entrevistas; Questionários; Estudos.

Fonte: Adaptado de Aguiar *et al.* (2019, p.31).

As comunicações orais, [...], “são tão importantes quanto as comunicações impressas” (TOQUARTO, 2012, p. 178). Esse diálogo é importante para o sentimento de pertencimento, que lava uma um melhor desempenho no trabalho. “Mesmo que por vezes se receba uma comunicação escrita ou virtual, nada substitui uma palavra” (COUTINHO, 2017, p.30).

Especificamente, a comunicação oral é a mais comum e rápida, mas pode levar a distorções quando há muitos destinatários, porquanto, quanto maior o número, maior a chance de distorção na interpretação do que é transmitido. A escrita é tangível e verificável, os participantes nesse processo têm acesso aos registros dessas mensagens, enquanto a não verbal envolve movimentos corporais e expressões

faciais. Exemplos dessa modalidade incluem emoções como aflição, vergonha e desprezo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Nesse sentido, as instituições precisam encontrar alternativas para manter os funcionários informados, e que o papel desempenhado pela comunicação interna passa, primeiramente, pelo foco nos colaboradores (AVANZI, 2020). Pois, é somente por meio de uma comunicação interna eficiente que é possível ocorrer a troca de informações necessárias para o bom funcionamento de qualquer organização (MELO, 2006). Dito isso, é necessário considerar o tipo de comunicação utilizado, o canal escolhido e a mensagem principal que deverá ser transmitida (SILVA, 2022).

Desse modo, fica evidente que a comunicação interna tem como propósito promover uma interação mais fluída entre a organização e seus funcionários, a fim de que ambas as partes estejam alinhadas e trabalhando em direção a um objetivo em comum. França, S. e França, F (2022) argumenta que uma comunicação interna ineficiente pode acarretar diversos problemas, tais como conflitos de interesse entre a organização e os colaboradores, redução da produtividade e queda na qualidade dos serviços prestados.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a colaboração, eficiência e eficácia do trabalho, bem como para o fortalecimento da identidade organizacional. No entanto, ao longo dos tempos, têm surgido novos desafios na forma de comunicação, o que pode gerar barreiras para a efetividade da comunicação interna, conforme apresentado no próximo tópico.

2.1.3 Barreiras na comunicação interna

Quando se fala em barreiras na comunicação, existem diversas que podem prejudicar a eficácia da comunicação, incluindo as barreiras mecânicas (como ruídos e interferências), as barreiras fisiológicas (como perda de audição), as barreiras semânticas (como diferenças no significado das palavras) e as barreiras psicológicas (como preconceitos e estereótipos). Todas essas barreiras podem dificultar ou impedir o recebimento correto das informações, prejudicando a efetividade da comunicação. Por isso, é importante identificá-las e superá-las para garantir uma comunicação clara e efetiva (ABREU; BAZONI, 2016).

As barreiras físicas ou mecânicas referem-se às falhas que ocorrem nos meios de comunicação utilizados no processo, como um ambiente barulhento ou

equipamentos inadequados, dificultando a compreensão da mensagem. Com isso, essas interferências podem incluir paredes que interferem na transmissão do som e ruídos estáticos durante chamadas telefônicas, tornando a mensagem incompreensível. Para garantir uma comunicação clara e efetiva, é importante minimizar esses obstáculos (KUNSCH, 2016).

As barreiras fisiológicas estão relacionadas ao corpo humano, como dificuldade para falar ou usar um dos sentidos. O uso de termos extremamente técnicos para transmitir fatos para pessoas comuns, por exemplo, é uma barreira semântica. Isso porque se refere à linguagem usada para transmitir informações. As barreiras psicológicas podem impedir a compreensão da informação e/ou distorcer o seu significado. O que uma pessoa considera censurável pode ser considerado aceitável por outra, dependendo do seu estilo de vida e visão do mundo (KUNSCH, 2003).

Além disso, remetentes tendem a presumir que as palavras e os termos que usam significam para eles a mesma coisa que significarão para os destinatários. Isso, claro, muitas vezes não é verdade, gerando assim dificuldades de comunicação. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020, p.210).

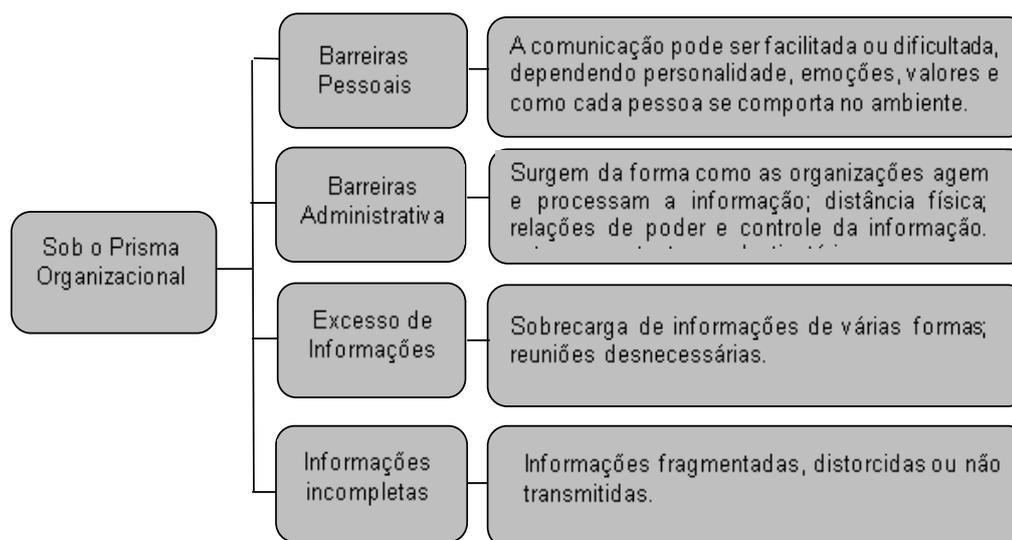
Quando a transferência de informações é interrompida, ruídos, distorções, ampliações são criadas no processo. É importante entender quando ocorre o impasse e qual aspecto da mensagem está causando ineficácia. O boato é um caso de comunicação que sofre esses efeitos (HEDLER *et al.*, 2015).

Entretanto, os boatos muitas das vezes surgem de uma comunicação pouco transparente, ambígua, incoerente, escassez de informação e se dissemina entre os indivíduos de uma instituição (TORQUATO, 2012; MARCHIORI, 2018b). “Ele parte de um fato, muitas das vezes real, porém distorcido, que passa de pessoa a pessoa, geralmente de forma oral, sem meios comprobatórios de sua veracidade”. A sua natureza reflete a manifestação de desejos distorcidos, tanto positivos quanto negativos, e revela o inconsciente de um coletivo que se depara com a ausência de informações seguras (MARCHIORI, 2018b, p.233).

O boato, faz parte da comunicação informal e pode ter consequências positivas ou negativas, dependendo de como a empresa lida com ela. Quando há diálogo transparente e coerente, os boatos podem ser minimizados. A falta de informações nos meios formais pode levar à propagação de boatos, afetando potencialmente a produtividade da organização (TAVARES; FERREIRA, 2013).

As barreiras consideradas sob o prisma da comunicação nas organizações, explica Kunsch (2003), se enquadram em quatro categorias: barreiras pessoais, barreiras administrativas, excesso de informações e informações incompletas, as quais podem prejudicar a comunicação no ambiente organizacional, como podemos verificar na figura 2.

Figura 2 – Barreiras da comunicação



Fonte: Elaborado a partir de Kunsch (2003).

Quando as pessoas têm a sua capacidade finita de processar informações, ou seja, quando ela possui uma sobrecarga de informações, é comum que elas tendam a selecionar, ignorar, não perceber ou até mesmo esquecer certas informações, o que pode levar a uma comunicação menos eficaz (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Além das barreiras citadas, as principais que impedem ou dificultam a comunicação, são: a) filtragem — Quando uma mensagem é manipulada pela pessoa que a está enviando, o receptor a vê favoravelmente; b) Percepção seletiva — desvia-se da informação baseada em preconceitos e experiências anteriores; c) Emoções — influenciam como alguém percebe a informação; d) Linguagem — as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. A idade, a educação e a cultura das pessoas afetam a forma como elas interagem com a língua; e e) Apreensão ou ansiedade — dificuldades de fala ou outras inseguranças. Esse estado de espírito faz com que as pessoas evitem a interação social e façam todo o possível para minimizar a interação com os outros (ROBBINS, 2002; ROBBINS; JUDGE, 2020).

É importante comentar que o silêncio, a mentira e o medo de comunicação representam obstáculos para uma comunicação eficaz. O silêncio é caracterizado pela ausência de comunicação e, quando adotado pelos gestores, pode deixar os funcionários desorientados. O medo de se comunicar leva as pessoas a recorrerem a memorandos e e-mails, em vez de optarem por uma simples conversa presencial ou telefônica, que seria mais ágil e prática. Outra barreira é a distorção de informações, ou seja, a mentira, que compromete a efetividade da comunicação (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Hedler *et al.* (2015) realizaram um estudo sobre as barreiras de comunicação em uma organização e identificaram que as barreiras que impediram a interatividade, a transparência, a agilidade, o alcance e a rapidez da informação entre gestores e funcionários foram de caráter pessoal. Assim, uma possível solução, portanto, está no treinamento dos funcionários para preencher lacunas no desempenho funcional.

Por isso, Coutinho (2017) destaca que é responsabilidade das organizações fornecer um ambiente neutro para que esses obstáculos não interfiram negativamente nos relacionamentos.

Uma pesquisa sobre Barreiras na Comunicação, realizada pela ContactMonkey em 2020, com 500 pessoas de diferentes áreas profissionais, período no qual o contato por e-mail foi maior devido à pandemia, descobriu que muitas pessoas encontraram dificuldades em escrever e-mails claros e concisos, confirmado por 30% dos entrevistados. Outra barreira identificada foi a falta de resposta dos destinatários. A falta de *feedbacks*, muitas das vezes, pode prejudicar o andamento de um processo. Por isso, é importante garantir que as mensagens sejam recebidas e respondidas de maneira oportuna.

Os baixos níveis de competências digitais por parte de alguns gestores e colaboradores podem contribuir para mal-entendidos na comunicação, o que pode gerar ruídos que dificultam uma comunicação clara e precisa (PASSO NETO; MATTAR, 2022). Para criar um ambiente de trabalho saudável e favorável, é importante minimizar o ruído na comunicação, aquele gerado por rumores negativos ou boatos internos. Isso pode ser alcançado por meio de esclarecimento de eventuais incertezas, garantindo que os colaboradores se sintam bem-informados e, de forma geral, apoiados pela empresa (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

Diante disso, as empresas devem estar atentas a essas barreiras que dificultam o processo comunicativo para minimizar o seu impacto. Isso pode ser alcançado se

todos os departamentos e funcionários forem devidamente instruídos sobre a importância de superá-las (ABREU; BAZONI, 2016). E, para isso ocorrer, é preciso aumentar a eficácia na comunicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). O que tornaria o ambiente de trabalho mais funcional e agradável. Uma comunicação adequada é vital para promover a união, envolvimento e a motivação entre os funcionários (ABREU; BAZONI, 2016).

Apesar da ampla variedade de canais de comunicação disponíveis, e do uso cada vez mais comum da internet na comunicação entre empresa e funcionário, é fundamental concentrar esforços em abordagens que alcancem todos os colaboradores de maneira efetiva. Isso se torna ainda mais relevante em regiões onde nem todos têm acesso à internet, o que demanda a adoção de abordagens alternativas para disseminar informações de qualidade. Nesse sentido, reuniões presenciais ou por telefone podem ser uma opção eficaz para transmitir informações importantes para aqueles que não têm acesso à internet (PENTEADO, 2017).

2.1.4 Impacto da Covid-19 na comunicação interna

Em decorrência da pandemia da covid-19, declarada em 11 de março de 2020, novos modelos de trabalho e formas de comunicação se impuseram. Diante desse cenário, muitas organizações tiveram que adaptar suas estratégias para manter a comunicação fortalecida e a eficácia na entrega de seus produtos ou serviços.

No contexto das Universidades, não foi diferente. A partir do momento em que os estados começaram a publicar os seus decretos, as instituições adotaram medidas para orientar e informar seus servidores e alunos, como o uso de máscaras e o isolamento social, a fim de garantir a perenização das suas atividades.

Vale destacar que a principal mudança é a substituição da tradicional forma de trabalho presencial por um sistema de trabalho remoto, o que gerou uma força de trabalho mais dispersa e diversificada, mudando assim o cenário da comunicação. O aumento da demanda por comunicação por meio de canais digitais e tecnologias de comunicação, como aplicativos de mensagens, também tem exigido novas habilidades tanto de gestores quanto de colaboradores.

Um dos benefícios da adoção desse sistema de trabalho é que os funcionários podem realizar as suas atividades laborais de qualquer lugar com acesso a uma conexão de internet (SILVA, G.; SILVA, A., 2020). Antes da pandemia, era um

privilégio para alguns trabalhadores terem a opção de trabalhar de casa (VYAS, 2022). O “home office” é uma tendência (FERREIRA *et al.*, 2021, p.408).

Esse sistema de trabalho já vinha sendo testado antes mesmo da pandemia, e muitas empresas encontraram dificuldades na implementação. No entanto, de um dia para o outro, milhares de funcionários precisaram implantar o local de trabalho digital devido a uma emergência de saúde (SANTIAGO; WOOD JR.; BRAGA, 2022). Uma consequência do COVID-19 é a tendência acelerada para a digitalização dos modelos de negócios em todo o mundo (AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021; VYAS, 2022). A partir daí, as instituições, adotam uma ampla gama de recursos tecnológicos. Isso inclui o uso de ferramentas projetados para realizar reuniões virtuais, como Google Meeting, Zoom, Teams e o WhatsApp.

Com os avanços tecnológicos, não faltam ferramentas de comunicação interna. Essas ferramentas podem variar e incluem memorandos, boletim, revistas internas, comunicação interpessoal, e-mail, TV interna, telefone, reuniões, aplicativo de mensagens instantâneas, rede social corporativa, mural de recados, videoconferência etc. No entanto, com a fim da Emergência em Saúde Pública, e a volta ao trabalho presencial ou híbrido, os meios digitais têm ganhado cada vez mais espaço. O que permite a interação dos funcionários dentro da organização possibilitando relações ágeis entre gestores e colaboradores.

Nesse sentido uma plataforma digital que está entre os destaques é o WhatsApp. Este é um dos aplicativos de mensagens instantâneas mais populares no mundo, e algumas organizações adotaram o recurso Business para facilitar a comunicação com seus funcionários. Os motivos de seu uso são interatividade, conteúdo estratégico, agilidade, linguagem informal, além da segurança dos dados, pois o aplicativo possui criptografia de ponta a ponta (AYRES, 2020).

Lançado em 2009, o aplicativo rapidamente ganhou popularidade e alcançou a marca notável de 250 mil usuários no mesmo ano. A capacidade do aplicativo de permitir a troca rápida e gratuita de mensagens o tornou atraente para pessoas ao redor do mundo. Hoje, o aplicativo possui mais de 2 bilhões de usuários ativos. Proporcionando às empresas a oportunidade de interagir de forma personalizada com seus públicos, um diferencial em comparação com outros canais de comunicação.

Um estudo conduzido pela Yalo e pelo International Data Corporation (IDC) entre novembro de 2022 e junho de 2023 revelou que o WhatsApp é o canal de comunicação mais popular entre as empresas brasileiras, com 95% delas validando

essa afirmação. Além disso, os canais digitais preferências são o WhatsApp (88%), as redes sociais (77%) e o e-mail (59%) (EXAME, 2023).

Outro destaque é o Microsoft Teams, desenvolvido em 2016, mas se popularizou durante a pandemia do Covid-19. É um aplicativo de colaboração desenvolvido para facilitar o trabalho. Com isso, permitem que as equipes se mantenham informados, organizados e conectados. O aplicativo integra funcionalidades que integra chamadas de vídeo e de áudio, além possuir uma variedade de outros recursos (MICROSOFT, 2023).

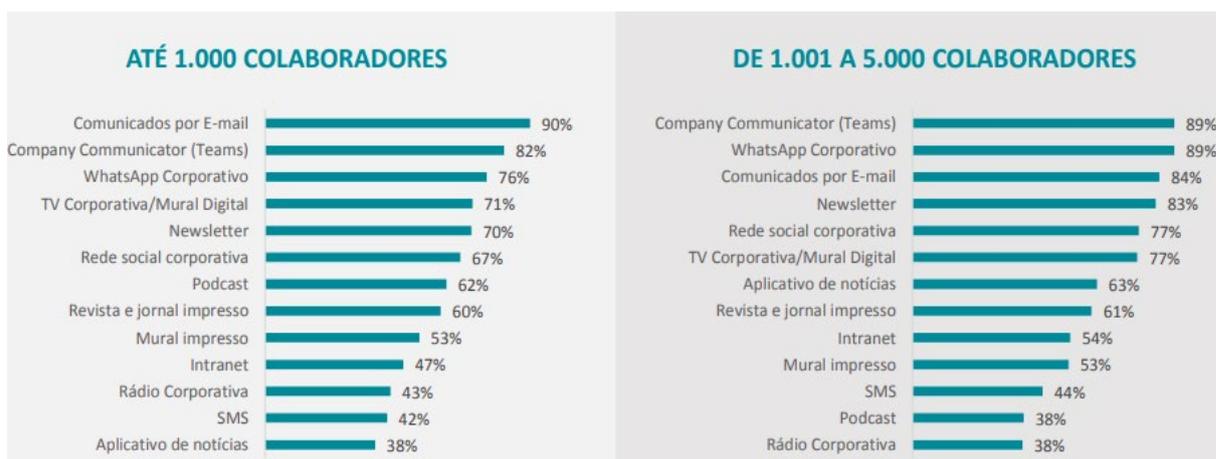
Nesse sentido, Michereff Junior, Feuerschütte e Sánchez (2021) realizaram uma pesquisa online com 120 participantes de diferentes cidades e tipos de organizações (públicas, privadas e do terceiro setor). Os autores revelaram que o WhatsApp foi a forma de trabalho mais adotada (63,7%), seguida pelo e-mail (58,3%) e videochamadas (49,7%). Embora, segundo Moura (2022), o e-mail possa ser a tecnologia de comunicação mais usada nas organizações, especialistas acreditam que no futuro a ferramenta seja superada por aplicativos e serviços de mensagens instantâneas como o WhatsApp. Graças à sua agilidade na comunicação, a ferramenta é uma aliada no trabalho.

Um estudo conduzido por Mariot, Gruber e Marcelino (2021) buscou identificar quais Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm sido mais eficazes no processo comunicativo interno do campus do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Vinte e cinco gestores foram entrevistados, e os resultados apontaram que o WhatsApp e o e-mail foram as duas ferramentas mais eficazes, mencionadas em 12 (48%) e 11 (44%) das respostas, respectivamente. O Google Meet e a Agenda do Google foram citados apenas uma vez cada, totalizando 4% das respostas.

Por outro lado, estudo realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em Parceria com a Ação Integrada em 2022, buscou entender a comunicação interna no Brasil, apontou que o canal de comunicação mais efetivo foi o e-mail (88%). No entanto, o WhatsApp Corporativo e o Company Communicator, do Microsoft Teams, ambos com 84%, foram as grandes descobertas do ano. Já a agência especializada em comunicação e cultura organizacional (Supera) na sua pesquisa "O multiverso da cultura organizacional e os seus desafios para a comunicação interna", indica que mais de 42% das pessoas usam WhatsApp ou Telegram e que 35% acreditam ser um canal eficaz de comunicação.

Considerando a pesquisa por porte de empresas, aquelas com até 1000 colaboradores consideram o e-mail como a forma mais efetiva de comunicação (90%), enquanto empresas com 1.001 a 5.000 colaboradores têm uma efetividade maior com o Microsoft Teams (89%), conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Meios com maior efetividade em 2022



Fonte: Ação integrada (2022, p.21).

Para atingir os colaboradores que não têm acesso a canais digitais, os canais analógicos (revista/jornal impresso e mural impresso) ainda têm relativa expressão: 57% e 54%, respectivamente. Além disso, também são considerados efetivos as rádios corporativas (44%) e os podcasts (43%).

Em dados mais recente, de acordo com a Pesquisa Aberje sobre as tendências em comunicação interna em 2023, no ranking geral das formas mais efetivas de comunicação interna, segundo os participantes, as seguintes opções foram consideradas: os canais internos formais (Comunicados, Intranet, Rede Social Corporativa, Mural, TV, Aplicativo, WhatsApp Corporativo etc.) e comunicação por meio de gestores imediatos (reuniões, face a face e canais). Essas duas formas foram apontadas como as mais efetivas, com 76% e 75% de aprovação, respectivamente.

Já na análise de efetividade dos canais por porte de empresas, aquelas com até 1000 colaboradores, o e-mail perde a liderança do ano anterior. Com isso, o WhatsApp nos grupos informais é considerado mais efetivo (88%). Já nas empresas com 1.001 a 5.000 colaboradores, a efetividade é de 96%, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Meios com maior efetividade em 2023



Fonte: Ação integrada (2023, p.39).

Além das tecnologias citadas, o portal de notícias interno tornou-se prioridade para a maioria das organizações, principalmente nos últimos anos. Apesar da opinião contrária de alguns especialistas, uma intranet – portal interno de notícias – mantém sua relevância (AÇÃO INTEGRADA, 2022). Essa tecnologia torna a comunicação da empresa mais ágil, rápida e eficiente, podendo ser utilizada para ferramenta de comunicação e entretenimento (TAVARES, 2010).

Dessa forma, a *intranet* é uma das maneiras para divulgação e distribuição de informações em toda a empresa. Isso ocorre porque é uma fonte central onde os funcionários podem coletar informações facilmente. Além disso, pode ser uma maneira eficaz de melhorar a experiência geral do funcionário, independentemente do tamanho ou segmento da organização (AÇÃO INTEGRADA, 2022).

Outra ferramenta voltada para o ambiente de trabalho e utilizada para auxiliar na comunicação interna são as Redes Sociais Corporativas ou Redes sociais internas. Elas são dinâmicas e democráticas, e vêm ganhando espaço por serem grandes aliadas da descentralização da comunicação interna. Aqui, colaboradores e departamentos, podem se conectar, compartilhar informações, iniciar discussões ou publicar conteúdo, entre outras funcionalidades (AÇÃO INTEGRADA, 2022).

Para Ewing, Men e O'neil (2019), mesmo que as redes sociais internas possuam alguns riscos e desafios, como a perda de controle no gerenciamento, elas

são percebidas como eficazes devido à sua capacidade de ajudar os funcionários a criar conexões e construir relacionamentos com outros colegas da organização. Além disso, as redes sociais internas possibilitam que eles se identifiquem com a própria organização, uma vez que oferecem recursos bidirecionais que promovem a colaboração e a compreensão mútua.

Essa ênfase na comunicação interna e nas ferramentas digitais se tornou ainda mais relevante pós-pandemia. A crise trouxe mudanças na forma como os líderes gerenciam, adotando uma postura mais clara, otimista e consciente das necessidades das pessoas. Reconhecendo assim, a importância de uma comunicação efetiva para manter os colaboradores informados e engajados. Além disso, a pandemia destacou a importância do bem-estar dos funcionários não apenas no âmbito profissional, mas também em sua vida pessoal, incluindo sua saúde e estado emocional (DIRCOM, 2021).

Diante desse cenário, torna-se fundamental garantir que todos os colaboradores recebam a mesma mensagem de forma rápida e clara, utilizando as diversas ferramentas de comunicação disponíveis. Além disso, é essencial que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais, compreendendo a importância de seu papel e contribuição para o sucesso da instituição (DUQUE-RENGEL; ABENDANO; CUSOT, 2022).

Independente dos canais, o líder precisa estar presente, perto, ouvir, acolher e comunicar o que precisa ser feito para que o time alcance bons resultados junto com ele. Diante da crescente digitalização, há muitos desafios relacionados à comunicação interna. Podemos resumir esses desafios no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Desafios e oportunidades da comunicação interna

Desafios	<ul style="list-style-type: none"> -Alinhar equipes; -Investimentos em ativos; -Alocação de Recursos; -Barreiras a comunicação; -Fortalecer o papel da comunicação; -Fortalecer vínculo com os colaboradores; -Administrar conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dircom (2021); -Aberje (2022, 2023); -Ação Integrada (2022); -Contactmonkey (2022); -Abreu e Bazoni (2016); -Alvarado, González e Lorenzo (2022); -Krämer e Pfizenmayer (2020); - Lawless e Trif (2016).
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Uso das TCIs; -Aceleração da Digitalização; -Aceleração da Transformação Digital; -Interatividade; -Canais diversos de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> -Krämer e Pfizenmayer (2020); Supera (2022); Milas, Z. e Milas, D. (2021); -Ação Integrada (2022); -Verčič; Špoljarić (2020); -Estejo <i>et al.</i> (2022);

	-Atividades mais rápidas e digitais; -Comunicação mais estratégica; -Comunicação mais ascendente.	-Kunsch (2009); -Duque-Rangel, Abendano e Cusot (2022).
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Para atender às demandas do ambiente corporativo em constante transformação, as organizações estabelecem diversas metas a serem alcançadas. Entre as metas mais relevantes, destacam-se: (a) gerenciar o desenvolvimento digital, buscando adaptar-se às rápidas mudanças tecnológicas; (b) vincular a comunicação interna à estratégia de negócios, integrando-a de forma alinhada aos objetivos da organização; (c) utilizar a tecnologia móvel como meio de alcançar os funcionários, explorando a praticidade e alcance dos dispositivos móveis; (d) estabelecer novas formas de avaliar e demonstrar o valor da comunicação, identificando indicadores efetivos para mensurar resultados; e (e) auxiliar os líderes no desenvolvimento de suas habilidades de comunicação, capacitando-os a transmitir mensagens claras e engajadoras (DIRCOM, 2021).

Essas metas refletem a necessidade de adaptação e aprimoramento contínuo da comunicação interna nas organizações modernas.

2.2 GESTÃO DE EQUIPES

Gerenciar equipes pode ser um desafio para gestores. Existem muitos aspectos envolvidos para fazer com que a equipe funcione e entregue os melhores resultados para a uma instituição. Devido à importância do tema, tanto para as organizações quanto para a sociedade, ele vem sendo objeto de estudo. Antes de aprofundarmos neste assunto, é apresentado a diferença entre equipe e grupo de trabalho.

De acordo com a definição de Daft (2017, p. 609), uma equipe é “uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam o trabalho para atingir uma meta na qual estão empenhadas e mantêm-se mutuamente responsáveis”.

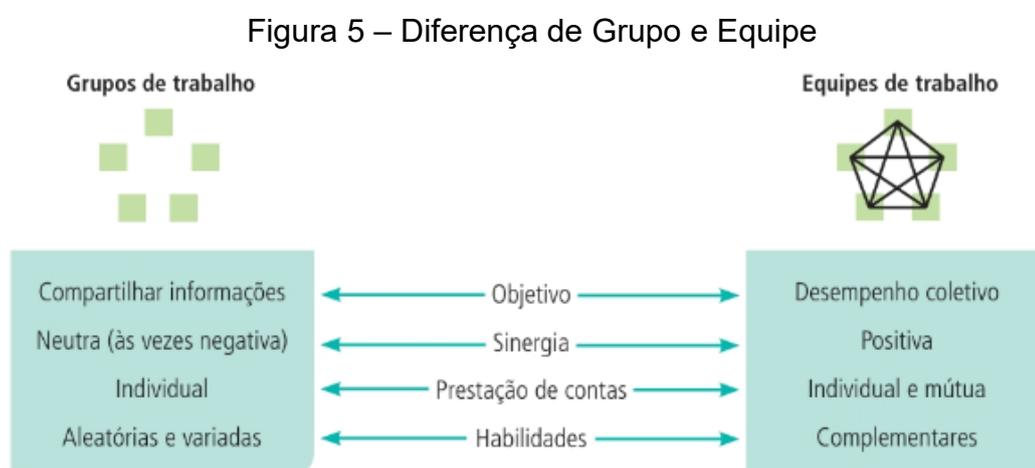
Outra definição de equipe, é um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um objetivo comum, ou seja, possuem habilidades diferentes e complementares, com foco na gestão conjunta para atingir os objetivos da empresa (SOARES, 2015).

Por outro lado, a definição de grupo é “dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a atingir determinado objetivo.” Enquanto as equipes incentivam a cooperação entre os seus membros, um grupo não

necessariamente tem uma atitude colaborativa. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 262).

As equipes se formam e se desenvolvem quando as pessoas se reúnem para interagir, “começam a se conhecer e compartilhar competências, sentimentos e comportamentos de forma coletiva” (LIBOREIRO; BORGES 2018, p.13).

Toda empresa é composta por departamentos, equipes e pessoas - nenhuma empresa existe sem pessoas. É por essa razão que Kilcullen (2022) argumenta que as equipes são uma parte fundamental das organizações modernas, e é importante selecionar e treinar as pessoas para promover o trabalho em equipe. A Figura 5 apresenta uma comparação entre grupo de trabalho e equipe de trabalho.



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2020, p. 361).

Embora pareçam semelhantes, grupo de trabalho e equipe de trabalho são termos diferentes e podem impactar diretamente o ambiente de trabalho de uma organização. O primeiro “interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade”. A responsabilidade é pessoal, e cada um age individualmente, não existe uma sinergia positiva, trabalham de forma coletiva, mas as metas são individuais.

Por outro lado, o segundo termo, equipe de trabalho, possui determinadas características comuns. Eles podem “produzir bens, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento ou tomar decisões”, com responsabilidade individual e mútua. Todos os membros da equipe trabalham para um

objetivo comum, e todos sabem o que querem alcançar porque o desempenho é coletivo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.300).

A fim de compreender melhor essa diferença, pode-se utilizar como exemplo a participação em um espetáculo, como um show, onde está-se envolvido em um processo grupal chamado de "agrupamento". Nesse tipo de situação, não há interação entre os indivíduos, nem objetivos comuns. Em contrapartida, quando se está em um grupo como em uma família ou ambiente de trabalho, objetivos compartilhados e dependência são elementos presentes, sendo a inter-relação dos objetivos torna se o sucesso do grupo. Funciona "na sistemática de cada um por si. Logo, se alguém do grupo faltar, a parte dele ficará sem ser realizada por ninguém que o substitui". (CARVALHO, 2014, p. 67).

À medida que um grupo possui laços sólidos, sintonia e eficiência, ele se torna capaz de trabalhar em conjunto e realizar tarefas de forma articulada, evoluindo para uma equipe apta a realizar a tarefa determinada. Assim, torna-se uma unidade, "se um dos elementos faltar, o outro substitui e o trabalho não fica em defasagem". É importante destacar que toda equipe inicia como um grupo e passa por um processo de interação entre indivíduos, mas nem todo grupo é capaz de evoluir para o estágio de equipe (CARVALHO, 2014, p. 67).

Entretanto, as equipes podem falhar não apenas por causa da incapacidade dos seus membros, mas também por causa da falha coletiva em coordenar e sincronizar as suas contribuições individuais (ZACCARO; RITTMAN; MARKS, 2001).

A explicação para o fato de alguns esforços de equipe serem mais bem-sucedidos do que outros é bastante complexa e envolve uma série de variáveis, como a habilidade dos membros da equipe, o tamanho da equipe, o nível de conflito existente e as pressões internas sobre seus membros para se conformarem às normas estabelecidas pela equipe (ALVES, 2023).

Nesse íterim, uma equipe bem fundamentada é um dos principais fatores para melhorar a qualidade dos serviços prestados por uma organização. O trabalho em equipe é essencial para que uma organização atue de forma harmoniosa e alcance resultados positivos. No entanto, esse fato exige que os líderes se comprometam com esse objetivo. Pois, uma equipe cria mais possibilidades do que o trabalho individual, embora a individualidade não deva ser menosprezada, visto que a coleção de conhecimentos individuais se complementa e ajuda a formar membros diferentes (SOUZA; MACÊDO, 2020).

Para garantir o sucesso na conquista das metas organizacionais, é fundamental contar com uma gestão eficaz da equipe. Compreender e promover o esforço coletivo também é uma prática essencial de gerenciamento, permitindo que a equipe entregue resultados consistentes e apoie os processos da organização (EFANDI, 2021). Esse ideal, para Marchiori *et al.* (2006) é construído criando um ambiente organizacional onde as pessoas fortaleçam as relações por meio do trabalho em equipe.

De acordo com Robbins e Judge (2020), nos últimos tempos, houve uma reestruturação nos processos de trabalho das organizações, com uma ênfase maior no trabalho em equipe. Os gestores estão empenhados em encontrar uma sinergia positiva que resulte em melhorias significativas no desempenho da organização.

O uso extensivo de equipes gera o *potencial* para a melhora dos resultados sem que haja a necessidade de aumentar os investimentos. Repare, contudo, que falamos em *potencial*. Não existe nenhuma mágica na criação de equipes que garanta a sinergia positiva. O simples fato de chamar um grupo de equipe não melhora automaticamente seu desempenho (ROBBINS; JUDGE, 2020, p. 361).

Nessa perspectiva, compreender as interações entre as equipes em uma organização requer um grau de complexidade (CHIN, 2015). Portanto, o gestor deve entender quais os fatores que afetam a formação e o aproveitamento de uma equipe, além de motivar os seus membros individual ou coletivamente para o melhor desempenho, e assim, gerar resultados almejados (DIAS; BORGES, 2015).

A falta da qualidade de liderança, conforme observado por Sandoff e Nilsson (2016), pode dificultar o funcionamento adequado das equipes.

As organizações, tradicionalmente, seguem um estilo de liderança vertical e hierárquico, onde o líder delega tarefas, defini regras e coordena as atividades diárias dos colaboradores. Normalmente, estes não têm nenhuma contribuição ou sugestão e executam as suas tarefas conforme indicadas (CHIN, 2015). No entanto, uma mudança tem sido observada ultimamente, as organizações têm se distanciado desse estilo de liderança e enfatizado o valor da cooperação entre colegas de trabalho. Essa mudança tem influenciado a forma como o trabalho é realizado, levando a uma maior produtividade em todos os setores (CHIN, 2015; BENISHEK; LAZZARA, 2019).

No contexto dos aspectos críticos do trabalho em equipe, Salas *et al.* (2015) identificam nove que têm impacto no desempenho, sendo eles divididos em condições de influência (contexto, composição, cultura) e processos centrais e estados

emergentes (cooperação, coordenação, conhecimento, conflito, *coaching* e comunicação). Evidências empíricas apontam a importância desses aspectos, o que exige que as organizações prestem atenção em sua influência para garantir a eficácia do trabalho em equipe, conforme ilustrado na figura 6:

Figura 6 – Considerações críticas do trabalho em equipe



Fonte: Salas *et al.* (2015, p.4).

O contexto é composto por características situacionais que afetam o comportamento e os resultados da equipe. Por sua vez, a composição refere-se aos fatores individuais que influenciam o desempenho da equipe, incluindo conhecimento, habilidades, atitudes dos membros e o papel da diversidade. Além disso, a cultura é composta por pressupostos compartilhados entre o grupo, refletindo-se nos valores, crenças, normas e artefatos culturais, os quais exercem influência sobre as relações humanas dentro do grupo.

A cooperação é a motivação para o trabalho em equipe, enquanto o conflito é a incompatibilidade percebida nos interesses, crenças ou opiniões dos membros da equipe. A coordenação, por sua vez, envolve a realização de mecanismos comportamentais e cognitivos para transformar os recursos da equipe em resultados.

A comunicação é um processo de envio e recebimento de informações que afeta as atitudes e comportamentos da equipe. O treinamento é importante para

estabelecer metas e direção, enquanto a cognição é um entendimento compartilhado entre os membros da equipe sobre os papéis, responsabilidades, objetivos e habilidades dos colegas de equipe (SALAS *et al.*, 2015).

No contexto do trabalho em equipe, é fundamental entender e considerar os aspectos essenciais que o envolvimento, como contexto, composição, cultura, cooperação, conflito, coordenação, comunicação, treinamento e cognição. A gestão desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma equipe coesa e produtiva, capaz de enfrentar os desafios com eficiência e maximizar a colaboração da equipe.

Ao considerar os fatores de sucesso de uma equipe, existem quatro elementos que determinam o seu êxito: recursos adequados, liderança e estrutura, clima de confiança e sistemas de avaliação e recompensas. Recursos adequados incluem informações em tempo hábil, tecnologia apropriada e profissionais qualificados. A liderança e a estrutura requerem que os membros concordem com suas responsabilidades e contribuam de forma equitativa. Um clima de confiança é essencial para a aceitação das metas e decisões do líder e promove colaboração efetiva. Os sistemas de avaliação e recompensas permitem que a equipe avalie seu desempenho, identifique áreas de melhoria e seja recompensada pelos resultados alcançados (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Em acréscimo, a gestão de equipes proporciona muitos benefícios, incluindo o aumento da produtividade e criatividade entre os seus membros, ajudando a atingir as metas do grupo, construindo confiança entre eles e melhorando os resultados. Quando todos na equipe trabalham juntos, a satisfação dos funcionários melhora, o que leva a equipe a explorar novas perspectivas e lidar de forma mais eficiente com desentendimentos e problemas, criando um ambiente colaborador (CRUZ; BRAZ, 2017; MEHEK; BAKER, 2020).

através do trabalho em equipe, as organizações passam a ter maiores oportunidades de crescimento, obtendo melhoria no desempenho dos profissionais, redução de perdas com retrabalho, aumento da produtividade e consequentemente, maior satisfação dos clientes (CRUZ; BRAZ, 2017, p.56).

Como observado, as equipes são partes fundamentais dentro de uma organização, e cada vez mais o trabalho em equipe é responsável pela qualidade do trabalho realizado. Além disso, percebe-se que líderes mais envolvidos com a gestão

de equipes obtêm melhores resultados. Portanto, é importante estudar a comunicação e a influência na gestão, como será detalhado a seguir.

2.2.1 A comunicação e a influência na gestão

A comunicação clara, objetiva e transparente é uma habilidade essencial para qualquer gestor, pois traz benefícios para a produtividade e o clima organizacional, estimula a motivação e possibilita resultados superiores e maior eficiência. Além disso, é um instrumento para divulgar ideias, construir confiança e direcionar a equipe para os objetivos.

Nesse sentido, a comunicação tem se destacado cada vez mais como uma competência indispensável de cada participante de uma organização (ANDERSSON, 2019). Uma comunicação eficiente só é concretizada dentro de uma organização quando gestores e colaboradores estão em harmonia e possuem plena compreensão de seus papéis e funções dentro da engrenagem responsável pelo seu funcionamento, pois só assim o ambiente se torna mais produtivo (TORQUATO, 2015).

Além disso, é imprescindível que a estratégia de comunicação interna esteja alinhada ao plano estratégico da organização, permitindo aos gestores reduzirem mal-entendidos e fofocas. A comunicação clara que não deixa espaço para ambiguidades pode eliminar equívocos e restabelecer a confiança entre os departamentos.

A comunicação adequada requer escuta ativa e *feedback*. Seguindo esses protocolos, a mensagem que está sendo comunicada pode ser transmitida adequadamente sem erros ou omissões (NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2015; ROBBINS; JUDGE, 2020). Nesse contexto, estimular o *Feedback* é fundamental, pois sem esse estímulo a comunicação pode ser ineficaz (FRANÇA, S.; FRANÇA, F., 2022).

No entanto, em relação ao *feedback* crítico, Buckingham e Goodall (2019, p.53) argumentam que “informa-lhes o que pensamos sobre o seu desempenho não as ajuda a progredir e se superar, e dizer-lhes o que achamos o que deveriam fazer para melhorar, na verdade inibe o aprendizado.” Assim, os autores sugerem que tudo o que os gestores podem fazer para melhorar os membros da sua equipe é incentivá-los a discutir aspectos positivos, elogiar e expressar os seus sentimentos, e que as equipes precisam verificar o que está funcionando bem, colaborando entre si.

Logo, é preciso construir um sistema de comunicação que estimule a motivação dos colaboradores (PETKOVIĆ; RAPAJIĆ, 2021), uma vez que a motivação é uma força que orienta o comportamento dos funcionários numa determinada direção (RIBEIRO 2018). O trabalho em equipe, o desenvolvimento de carreira, a remuneração, o relacionamento com os gestores e o ambiente de trabalho afetam diretamente a motivação dos funcionários e estão positivamente relacionados ao desempenho do funcionário no trabalho (KHUONG; MAI; PHUONG, 2020).

No entanto muitos gestores encontram dificuldades em motivar e reter os funcionários, principalmente aqueles que são talentos. Uma comunicação interna eficaz pode ser uma estratégia para valorizar, ouvir e reconhecer os funcionários, melhorando a retenção e a cultura organizacional (CONTACTMONKEY, 2022). Conforme destaca o relatório Trends (2022), “houve melhora de 42,5% na retenção de talentos das empresas que possuem uma Comunicação Interna efetiva”.

Além de adotar uma cultura de *feedback* e agir sobre o que foi coletado, motivar e explorar o potencial da equipe, os gestores devem saber lidar com conflitos. Nesse sentido Lawless e Trif (2016) e Oliveira e Pizzoni (2021) afirmam que os conflitos são uma parte inevitável da vida cotidiana, não podem ser evitados, mas podem ser gerenciados de forma a reconhecer os sintomas ao longo do tempo. É necessário monitorar constantemente os sinais da sua existência na organização. Se os primeiros sinais de um conflito não forem percebidos em tempo hábil, pode levar a situações fora do controle dos gestores.

Dessa forma, o conflito é "um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante" (ROBBINS, 2002, p. 373). Portanto, os conflitos mal administrados podem levar a muitas perdas para uma organização. Estas podem incluir queda no desempenho, mau uso de recursos financeiros ou materiais e até mesmo rotatividade de funcionários. Por outro lado, a diversidade saudável pode produzir novas ideias e sugestões dos funcionários, auxiliando-os no gerenciamento da organização (NEIVA *et al.*, 2020).

Os conflitos podem ser divididos em três categorias: conflitos de processo, conflitos de tarefa e conflitos de relacionamento (ROBBINS; JUDGE, 2020). Os conflitos de relacionamento estão relacionados às pessoas da organização e às diferenças entre elas. Esses conflitos podem causar alguns danos à organização, pois podem distrair os funcionários de alcançar os seus objetivos profissionais. Isso porque

eles teriam que gastar tempo e energia para resolver os conflitos causados por seus relacionamentos. Os conflitos de processos estão relacionados à forma como o trabalho é realizado, e os conflitos de tarefa estão relacionados às metas e objetivos da organização (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021).

Assim sendo, a eficácia da resolução de conflitos é um processo subjacente importante por meio do qual a liderança ética influencia nos conflitos pessoais, conflitos de processos e conflitos de tarefas. Para os autores, a maneira como um líder se comporta pode causar conflitos no local de trabalho. Por isso, os líderes devem considerar as implicações éticas do seu comportamento (BABALOLA *et al.*, 2018).

Os conflitos podem ter um impacto positivo ou negativo no funcionamento do grupo. Níveis extremos de conflito podem destruir a funcionalidade do grupo. Por outro lado, um baixo nível de conflito pode ser contraproducente. É importante encontrar um equilíbrio entre todos os extremos. Nesse estado, há conflito suficiente para alimentar o progresso sem estagnação, tensão criativa para liberar a tensão sem perturbar a coesão do grupo e atividade suficiente para manter todos no caminho certo sem confusão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Por fim, vale destacar que aprimorar a comunicação interna é uma prática fundamental que deve ser constantemente encorajada pelos líderes. Quando a comunicação interna é eficaz e transparente, ela tem o poder de evitar a propagação de boatos e mal-entendidos, ao mesmo tempo em que mantém todos os colaboradores informados.

2.3 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o contexto da fundamentação teórica descrita nos capítulos anteriores, o Quadro 4 sintetiza os principais pontos levantados neste estudo.

Quadro 4 – Síntese da fundamentação teórica

Tema	Síntese	Autores
Comunicação Organizacional	Contextualização da comunicação organizacional e suas redes e fluxos e os processos de comunicação.	Pimentel (2017); Saad (2021); Kunsch (2016); Marchiori (2018a); Marchiori (2018b); Robbins; Judge e Sobral (2011).

Comunicação Interna	Contextualização da abordagem de comunicação interna, com enfoque a uma comunicação mais estratégica.	Robbins (2009); Kunsch (2003); Curvello (2009); Torquato (2004); Welch (2012).
Barreiras na comunicação interna	Discussão das principais barreiras na comunicação interna.	Kunsch (2003); Kunsch (2016); Robbins (2002); Hedler <i>et al.</i> (2015).
Impacto da Covid-19 na Comunicação interna.	Compreensão das mudanças ocorridas em decorrência da pandemia, os desafios, e os principais meios de comunicação adotados para tornar a comunicação mais efetiva.	Harry de Boer (2021); Santiago; Wood Jr. e Braga (2022); Ação Integrada (2022); Tavares (2010); Dircom (2021); Aberje (2020).
Gestão de Equipes	Contextualização da importância da Gestão de equipe. Para atingir metas da empresa a liderança de equipes é fundamental. Os benefícios de uma gestão de equipes.	Marchiori <i>et al.</i> (2006); Daft (2017); Liboreiro e Borges (2018); Mehek e Baker (2020), Soares (2015); Kilcullen (2022).
A comunicação e a influência na gestão	Compreensão da comunicação como instrumento dos líderes de forma a motivar, estimular e orientar o comportamento dos funcionários em uma determinada direção.	Robbins (2002); Neiva <i>et al.</i> (2020); Petković e Rapajić (2021); França, S. e França, F. (2022); Buckingham e Goodall (2019); Ribeiro (2018); ManpowerGroup (2020).

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, apresentou-se de forma geral a contextualização da comunicação organizacional, interna, as barreiras e impactos, a gestão de equipes, a influência na gestão, bem como os principais autores relacionados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos e técnicas empregadas nesta dissertação. Em primeiro lugar, discute-se a escolha do delineamento da pesquisa, em seguida a técnica de coleta de dados, os procedimentos de análise dos dados da pesquisa e por último os procedimentos éticos relacionados à pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização desta dissertação, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos elaborados, o que facilitou a investigação da questão de pesquisa. A modalidade de pesquisa, a natureza, a abordagem do problema, os objetivos da pesquisa, o delineamento, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

Por sua natureza, trata-se de uma pesquisa **aplicada** porque foca na comunicação interna no contexto das instituições de ensino superior públicas municipais do Estado de Goiás. A escolha se dá pelo interesse da pesquisadora sobre o tema com o intuito de contribuir para o aprimoramento da comunicação interna entre equipes de trabalho.

O foco da pesquisa é uma **abordagem qualitativa** permite descrever a complexidade de determinados problemas e possibilita compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de favorecer o entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008).

É importante salientar que a pesquisa subordinada à abordagem qualitativa envolve um processo baseado em distintas tradições metodológicas de investigação que exploram um problema social ou humano (CRESWELL 2014). Um dos aspectos investigados nessa pesquisa: como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás.

Na pesquisa, a escolha da abordagem reflete a lógica por trás dos objetivos do estudo. Essa seleção influencia na definição dos procedimentos técnicos mais adequados à pesquisa (CRESWELL, 2014). No âmbito dessa pesquisa, as características das questões que envolvem a problematização do tema sinalizam para a necessidade do estudo da comunicação interna das equipes nas IES públicas

municipais do Estado de Goiás. Assim sendo, as definições próprias de um capítulo dessa natureza se iniciam com a escolha da abordagem e do método, que no caso dessa pesquisa foi **qualitativa**.

A natureza do estudo será exploratória, por ser uma pesquisa flexível e versátil. Os pesquisadores procuram novas ideias e *insights* à medida que se desenvolvem. Depois de descobrir *insights*, eles podem redirecionar sua busca nessa direção. Esse processo continua até que suas possibilidades se esgotem ou outra direção seja encontrada. Por esta razão, o assunto da pesquisa pode mudar constantemente à medida que novos *insights* são descobertos. Assim, “a criatividade e engenhosidade do pesquisador desempenham um papel importante na pesquisa exploratória” (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017, p.72).

A pesquisa exploratória é realizada sobre temas pouco discutidos e explorados, com o objetivo de desenvolver, esclarecer e revisar conceitos e ideias. Esses estudos geralmente são baseados em bibliografias, documentos, entrevistas e estudos de caso. A pesquisa com perfil exploratório aproxima o pesquisador da realidade investigada, enfatizando o contexto e possibilitando a construção de hipóteses (GIL, 1999).

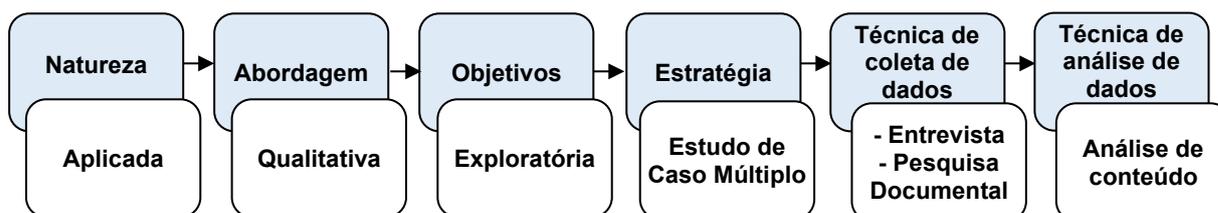
A estratégia de pesquisa se aplica o **estudo de caso múltiplo**, - tendo envolvido 3 instituições² de ensino superior municipal - que de acordo com Yin (2005), é uma abordagem de pesquisa que envolve o estudo detalhado de vários casos, com o objetivo de compreender fenômenos complexos e contextos variados. Essa abordagem é útil quando a generalização dos resultados para a população não é possível ou desejável. Os casos múltiplos “proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade” (GIL, 2002, p.139).

Justifica-se a escolha de casos múltiplos, porquanto permite um estudo mais detalhado da realidade e da situação estudo da comunicação interna das equipes das Instituições de Ensino Públicas Municipais do Estado de Goiás, nos termos da classificação de Yin (2015), torna-se mais adequado para atingir os objetivos desejados. Isto pois, segundo o autor o estudo de caso se desenvolve mais profundamente no contexto, porque o contexto e o fenômeno não são muito óbvio.

² Foram identificadas 4 (quatro) instituições de ensino superior municipais e de direito público, no entanto, em uma delas, não foi possível realizar a entrevista, visto o desinteresse dos sujeitos de pesquisa.

A escolha de casos múltiplos permite generalizações e hipóteses sobre o assunto em estudo, analisando os pontos de convergência presentes nos relatos, além de analisar as especificidades da experiência de cada caso (STAKE, 1999). Desta forma, os “estudos de casos múltiplos, costumam ser mais convincentes”, o que permitirá realizar comparações entre as instituições (YIN 2001, p. 68). Uma caracterização da pesquisa é apresentada na Figura 7, abaixo:

Figura 7 – Caracterização da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Cabe destacar que a credibilidade na pesquisa qualitativa está preocupada com a validade dos achados, incluindo o grau em que os pesquisadores confiam nos resultados baseados no delineamento da pesquisa, nos participantes e no contexto. Assim, podemos dizer que a credibilidade determina se os achados são informações confiáveis derivadas dos dados originais e são interpretações válidas da perspectiva do participante (GUBA; LINCOLN, 1989).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados empregada nesta pesquisa, foi empregada a entrevista, na modalidade semiestruturada. Conforme Gil (2019a), é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas ciências sociais. Sendo utilizada pela maioria dos profissionais que lidam com problemas humanos, não apenas para coleta de dados, mas também para fins diagnósticos e instrucionais, pois possibilita o acesso a dados sobre os mais diversos aspectos da vida social.

Dessa forma, a técnica de entrevista consiste em uma conversa entre o pesquisador e o entrevistado, na qual o primeiro faz perguntas e o segundo fornece respostas. A entrevista pode ser estruturada, com perguntas pré-determinadas, ou não estruturada, com perguntas menos formais e mais abertas (GIL, 2019a; BARDIN, 2016).

As entrevistas podem coletar dados subjetivos, como valores, atitudes e opiniões dos entrevistados, bem como sinais não verbais que podem ser relevantes para a pesquisa. Na modalidade semiestruturada, quem conduz a seletiva pode dar um "toque de espontaneidade" às questões previamente definidas, como dito. Ou seja, é possível tanto alterar quanto acrescentar perguntas, o que, por consequência, possibilita que a duração da conversa seja prolongada, se for pertinente (BONI; QUARESMA, 2005).

Outra técnica de coleta de dados empregada nesse estudo foi a pesquisa documental, em que a coleta dos dados é aquela que encontra fonte de dados em documentos, escritos ou não (LAKATOS; MARCONI, 2022), e para tal fez-se o uso de documentos institucionais e oficiais.

Nessa perspectiva, se o objetivo da pesquisa é responder um problema de pesquisa, estes documentos podem ser: organizacionais, históricos, publicitários ou de comunicação, iconográficos e até documentos pessoais (GIL, 2019b).

O roteiro de entrevista foi desenvolvido com base nos objetivos e referencial teórico, que para Bardin (2016) possibilita a análise categórica das informações fornecidas pelos entrevistados.

Primeiramente, o roteiro foi validado por 2 especialistas. A fim de corrigir o instrumento, foi realizado um teste piloto que foi aplicado a 2 gestores, com base no critério de acessibilidade (VERGARA, 2016), de forma presencial, a fim de identificar possíveis ajustes (GIL, 2019b).

Assim, com os ajustes feitos, foi realizado um contato prévio com os possíveis entrevistados, por e-mail e WhatsApp, com a finalidade de obter informações da disponibilidade na participação no estudo e, também, informar o objetivo da pesquisa, bem como método que foi utilizado.

E, por fim, com as entrevistas pré-agendadas e com um roteiro semiestruturado, foram realizadas, de forma remota por meio da ferramenta Microsoft Teams, entre os meses de abril e setembro, com duração mínima de 12 minutos e máxima de 45 minutos e 27 segundos. É importante ressaltar as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes da pesquisa e, posteriormente, transcritas, mantendo o discurso dos entrevistados após uma limpeza de vícios de

linguagem. Dessa forma, foram entrevistados 9³ gestores, conforme o Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Instituição	Idade (anos)	Gênero	Tempo de IES (anos)	Cargo	Duração da entrevista
E1	A	De 36 a 45	M	Entre 8 e 11	Coordenador de comunicação	12 min
E2	B	De 46 a 55	F	Acima de 12	Diretora de Pós-Graduação e Extensão	45 min
E3	B	De 36 a 45	F	Acima de 12	Coordenador de comunicação	28 min
E4	C	De 36 a 45	M	Acima de 12	Coord. de Comitê de Ética em Pesquisa	14 min
E5	C	De 36 a 45	M	Acima de 12	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	12 min
E6	C	De 36 a 45	M	Entre 4 e 7	Coordenador de comunicação	14 min
E7	A	De 36 a 45	F	Entre 4 e 7	Coordenadora de Departamento	20 min
E8	B	De 36 a 45	M	Entre 8 e 11	Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão	18 min
E9	A	De 46 a 55	M	Acima de 12	Pró-Reitor de Graduação	18 min

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destacar, que o nome dos respondentes, bem como os nomes de suas respectivas IES foram omitidos por solicitação dos mesmos a fim de manter o sigilo e a ética do presente estudo. Os entrevistados foram indicados com a letra E seguida de um número (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9) e as instituições indicadas pela letra A, B e C (IES A, IES B e IES C. Dos 9 entrevistados, três são do sexo feminino e seis do masculino.

Além dos dados primários oriundos das entrevistas, a pesquisa também se valeu de dados secundários, como documentos, site, Portarias, Estatuto, Regimento Geral etc.

A Análise Documental tem como fonte, e objeto de estudo, a investigação dos documentos. Pode ser pensada como técnica para tratamento dos dados presentes nos documentos quando a sua finalidade é transformar as informações neles contidas em informações mais compreensíveis conforme as intenções estabelecidas na investigação realizada. Portanto, na Análise Documental, o documento é tido como base para o desenvolvimento do estudo. (OLIVEIRA, 2021, p.85).

³ O princípio de seleção dos gestores baseou-se na ocupação de posições estratégicas: um gestor integrante da reitoria, um da esfera acadêmica e um da área administrativa.

Os documentos em pesquisas são ricos em informações que viabilizam a ampliação da compreensão dos objetivos que exigem uma contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

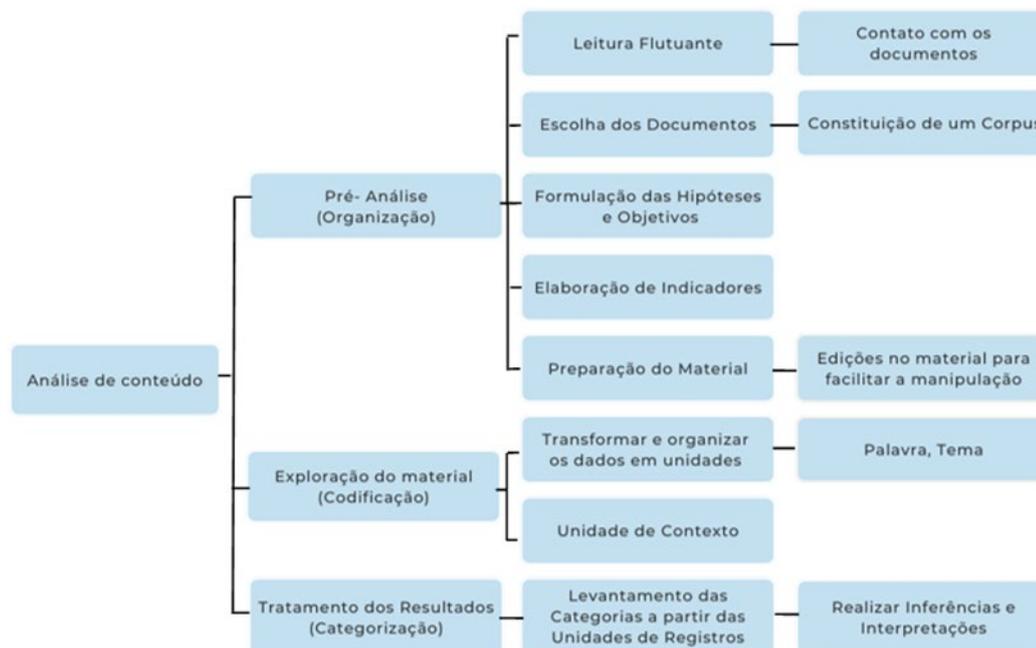
A análise de conteúdo foi utilizada como método de análise de dados, conduzida por um software para a validação do conjunto de direcionamentos propostos.

A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de ferramentas metodológicas continuamente aprimoradas que permitem a análise de várias fontes de conteúdo (verbais ou não verbais) (BARDIN, 2016). Essa análise tem por finalidade organizar e resumir os dados de forma que seja possível responder ao problema proposto pela pesquisa (GIL, 2019b). A “análise de conteúdo permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação.” (FRANCO, 2021, p.8).

É importante ressaltar que as categorias de análise estão diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa, e serão organizadas conforme Bardin (2016), ou seja, “práticas de comunicação interna”; “mudanças ocorridas na comunicação interna no pós-pandemia”; “práticas mais efetivas de comunicação interna na gestão das equipes” e “ações para melhoria da comunicação interna”.

De acordo com Bardin, a análise de conteúdo é desenvolvida em três principais etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptada de Benites (2013, p.91).

Na etapa de organização, é preciso realizar um levantamento de quais os documentos serão úteis e relevantes que irão auxiliar na interpretação e realização de inferências. A etapa seguinte, consiste em atribuir um registro, ler os documentos selecionados, adotando procedimentos de codificação, segmento de texto que será utilizado para registrar os dados em um código, que será futuramente utilizado para análise. E, por fim, parte-se para a etapa de categorização, agrupando as mensagens em categorias comuns (BARDIN, 2016).

O formato mais utilizado para fazer a análise de conteúdo é a categorização, ou seja, pegar as falas que foram produzidas e organizar em categorias. Então, o pesquisador precisa de diferentes técnicas e instrumentos, pois trabalha com vestígios, ou seja, informações que podem ser descobertas ou provocadas por meio de documentos e outras fontes de dados. Esses vestígios não são simplesmente informações isoladas, mas sim manifestações de estados, dados e fenômenos mais amplos (BARDIN, 2016).

E, por fim, os dados das entrevistas foram interpretados. Foi empregado o procedimento de triangulação das fontes, dados primários e secundários e das diferentes origens e atores dentro das Instituições. Para isso, foi realizada uma explicação de como se chegou as categorias. O que garantiu a objetividade dos

resultados, para que, usando os mesmos métodos, outros pesquisadores alcancem resultados semelhantes nos seus trabalhos.

Percebe-se que a análise de conteúdo é conduzida entre dois extremos: seriedade objetiva e riqueza subjetiva. É uma técnica complexa que exige disciplina, dedicação, paciência e tempo do pesquisador. É necessário também um certo nível de intuição, imaginação e criatividade.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para atender aos critérios éticos de pesquisa, após a anuência das Universidades (IES) em relação à realização da pesquisa, os participantes (entrevistados) assinaram um TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), o qual é apresentado no Apêndice A deste trabalho.

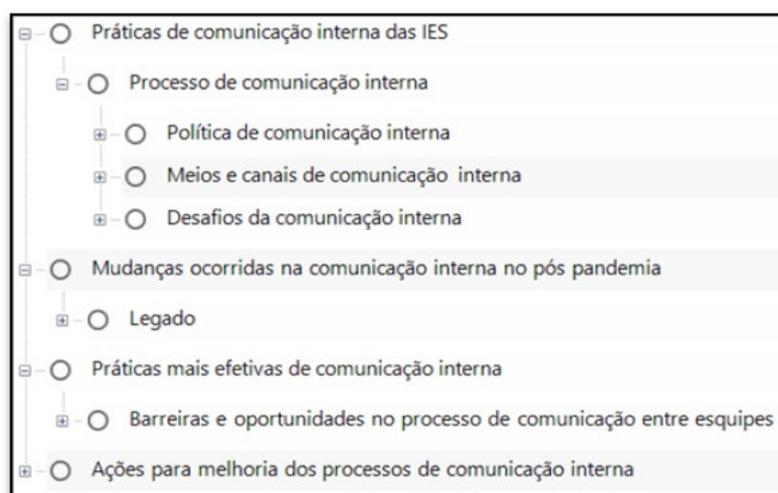
O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, contemplou os objetivos da pesquisa e, foi solicitada aos participantes a autorização para a gravação e posterior transcrição das entrevistas, além da possível publicação dos resultados, observada a não identificação do nome dos participantes, os quais serão denominados por codinomes.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados das 9 entrevistas realizadas com os gestores de três das quatro instituições de ensino superior municipais do estado de Goiás, bem como a análise dos documentos institucionais das mesmas, e as ponderações na triangulação das fontes. Ressaltamos as informações obtidas nas entrevistas foram estruturadas em categorias de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa, enquanto as subcategorias foram derivadas das principais perguntas formuladas durante o processo de coleta de dados.

A Figura 9 representa a relação entre os dados coletados e os objetivos específicos da pesquisa, utilizando o software NVivo 12.

Figura 9 – Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA

As primeiras Instituições Municipais de Ensino Superior que se tem notícia (também denominadas IMES) emergiram no Brasil na década de 50, período marcado pela aceleração da industrialização e pelo início da modernização nacional. Esse contexto gerou demandas crescentes por educação de nível superior e qualificação profissional, sobretudo devido às necessidades de mão de obra especializada.

Diante destes desafios, o Estado brasileiro desenvolveu políticas públicas voltadas para a educação superior, em regiões do interior. Nesse cenário, as instituições de ensino superior municipais assumiram um papel fundamental,

formando e retendo profissionais em suas áreas de origem e promovendo a descentralização do ensino superior, que até então estava majoritariamente nas capitais estaduais (LUCCHESI, 2017; NEVES, 2018; CARVALHO, CAMPOS, FERREIRA, 2023).

Sobre tais instituições, seu financiamento e sua apresentação jurídica são necessárias algumas explicações. De fato, a Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, fixou as diretrizes e bases da educação, tal legislação foi revogada parcialmente (visto que os artigos 6º ao 9º ainda estão em vigor) pela Lei n. 9.394, de 1996 – atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação – foi a primeira norma a regular tais instituições. A lei de 1961, portanto, autorizava o financiamento por meio de cobrança de anuidades, veja:

Art. 21. O ensino, em todos os graus, pode ser ministrado em escolas públicas, mantidas por fundações cujo patrimônio e dotações sejam provenientes do Poder Público, ficando o pessoal que nelas servir sujeito, exclusivamente, às leis trabalhistas. (Revogado pela Lei no 5.692, de 1971)

§ 1º Estas escolas, quando de ensino médio ou superior, podem cobrar anuidades, ficando sempre sujeitas a prestação de contas, perante o Tribunal de Contas, e a aplicação, em melhoramentos escolares, de qualquer saldo verificado em seu balanço anual (BRASIL, 1961).

Posteriormente, com o advento da Constituição Federal de 1988, vários princípios constitucionais tornaram-se a base de todo o ordenamento jurídico brasileiro, entre eles, está o da gratuidade do ensino público. Com efeito, o art. 206, inciso IV, da Constituição Federal, impõe que o ensino será ministrado tendo como base a gratuidade do ensino público nos estabelecimentos oficiais (BRASIL, 1988; MELO, 2021).

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;⁴
[...] (BRASIL, 1988).

⁴ Com base neste artigo, o qual é um princípio Constitucional, o Supremo Tribunal Federal editou a Súmula Vinculante n. 12: “A cobrança de taxa de matrícula nas universidades públicas viola o disposto no art. 206, IV, da CF” (BRASIL, 2008).

A fim de regulamentar a norma constitucional, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aborda o conceito da gratuidade no ensino. Em exceção à regra, o artigo 242, caput, da Constituição Federal, estabelece a gratuidade do ensino público às instituições criadas antes da promulgação da Constituição de 1988, desde que já fossem financiadas por meio de recursos privados (como a mensalidade):

Art. 242. O princípio do art. 206, IV, não se aplica às instituições educacionais oficiais criadas por lei estadual ou municipal e existentes na data da promulgação desta Constituição, que não sejam total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos.

Assim, tendo em vista o disposto no art. 246 da CF/88 as instituições públicas municipais podem cobrar mensalidades a fim de financiar sua atividade, continuando a ser pessoas jurídicas de direito público.

No Brasil, de acordo com o censo da educação realizado em 2020, existem um total de 57 Instituições de Ensino Superior Municipais, que são enquadradas como de direito público, distribuídas pelo país (BRASIL, 2022). Segundo pesquisa realizada por Carvalho, Campos e Ferreira (2023, p. 9), na plataforma e-MEC, há 70 Instituições de Ensino Superior Municipais. Desse total, 84% delas estão enquadradas como pessoa jurídica de direito público (57), 9% foram enquadradas como “fundação pública de direito privado municipal, 6% como Administração Pública em geral, tendo como mantenedoras as próprias prefeituras municipais, e uma delas encontra-se discriminada como ‘Privada sem fins lucrativos’”.

No que diz respeito às instituições de ensino superior de direito público, elas podem ser autarquias ou fundações e se submetem à legislação da administração pública, podendo cobrar mensalidades para a manutenção dos cursos e investimentos na própria instituição, conforme exceção preconizada no art. 242 da CF/88. Algumas são instituídas pessoas jurídicas de Direito Público Interna da Administração Indireta do Município, outras sob a forma de autarquia de regime especial; rege-se pelas disposições legais gerais e específicas, por um Estatuto e Regimento Geral; e outras de Direito privado, para as quais o regime jurídico aplicado é o de instituição privada.

As instituições municipais de modo geral, possuem um centro de comunicação, que está diretamente vinculado à Reitoria das mesmas e, é responsável por todas as atividades relacionadas à comunicação institucional e mercadológica. Dentro do

centro de comunicação, há representantes tanto dos servidores quanto dos alunos, que desempenham funções nas áreas de comunicação interna.

4.1.1 Estrutura de comunicação interna das universidades públicas municipais do Estado de Goiás

As instituições municipais de ensino superior são estruturadas com uma rede de comunicação composta por órgãos administrativos e consultivos que se reportam diretamente à Reitoria. Esses órgãos têm a responsabilidade de fornecer suporte no desempenho de atividades técnico-administrativas relacionadas à gestão da comunicação.

A Assessoria de Comunicação, Marketing que é uma unidade de divulgação das ações e políticas das IES, interna e externamente e de representação do cidadão-usuário junto à administração. Suas principais responsabilidades são: a) divulgar, interna e externamente, as ações e políticas; b) representar, intermediar e instruir a Reitoria junto a órgãos de imprensa; c) criar e organizar campanhas de marketing; d) atualizar e melhorar o site; e) normatizar os serviços de atendimento ao público; f) realizar ouvidoria interna e externa; e g) auxiliar o Reitor em suas ações.

O cargo é de livre nomeação do Reitor é composto por docentes, com formação ou experiência nas áreas de sua atribuição.

As instituições estão organizadas de maneira multidisciplinar, com foco em uma comunicação que flui em várias direções. Os objetivos dessa abordagem incluem a amplificação da presença da identidade institucional, a promoção da integração da comunidade acadêmica e o estabelecimento de um diálogo produtivo entre a universidade e a sociedade, conforme ilustra a Figura 9:

Figura 9 – Atribuições da assessoria de comunicação



Fonte: Elaborada pela autora.

Cada IES possui uma estrutura interna de comunicação. As IES não possuem um departamento específico de comunicação interna, cabendo um gabinete de assessoramento técnico administrativo assistir ao Reitor na elaboração do plano de comunicação social, com abrangência ao público interno e externo, com um o pró-reitor de administração e planejamento fortalecendo o processo de comunicação entre aqueles que atuam na IES.

A pesquisa em questão aborda três instituições de ensino que possuem características semelhantes, como autonomia administrativa, financeira e didático-pedagógica.

A Instituição A, com 50 anos de fundação, possui 5 Campus, é uma entidade autônoma de direito público interno, sem fins lucrativos, com autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira, orçamentária e patrimonial, exercidas na forma do seu Estatuto e nos termos da Lei. A IES, conta com cerca de 1000 docentes e servidores técnicos administrativos. Quanto aos discentes são mais de 9 mil frequentando as 26 opções de cursos disponíveis. Além da oferta de dois programas de mestrado a IES possui diversos cursos de pós-graduação lato sensu para, e residência médica.

Dentre as 26 opções de cursos, destaca-se o curso de Direito, que já conferiu o grau de bacharel a mais de 3.000 indivíduos, além dos cursos de Medicina e Agronomia. A instituição também mantém uma Academia Escola, que se dedica a atividades práticas e de extensão universitária. A instituição possui uma Clínica Escola de Odontologia e Psicologia, além de uma Clínica Escola de Fisioterapia. Estas clínicas oferecem aos estudantes uma formação técnico-científica, sempre sob a supervisão de um professor especialista na respectiva área.

Com mais de 35 anos de existência, a Instituição B é uma entidade autônoma e uma pessoa jurídica de direito público interno. Sem fins lucrativos, ela possui autonomia didática, científica, disciplinar, bem como de gestão financeira, orçamentária e patrimonial. A instituição é regida pela legislação e normas aplicáveis ao Sistema Estadual do Estado de Goiás. Conta com dois campi, oferecendo 15 cursos de graduação e 15 cursos de pós-graduação *latu sensu*. Possui aproximadamente 2.500 alunos, mais de 251 docentes e cerca de 300 técnicos administrativos. Ao longo do tempo, vem atraindo um público regional para seus cursos tradicionais e um público mais diversificado para os cursos de Medicina.

Na Instituição C, são 15 opções de cursos de graduação, mais de 2.800 alunos matriculados, mais de 70 docentes. É uma IES regida pela legislação estadual providas pelo Sistema Estadual de Educação Superior de Goiás, pelo Estatuto, por seu Regimento Geral e pelas normas emanadas dos seus órgãos colegiados. Possui um Centro Clínico que atende aos cursos da área da saúde. É um ambiente de práticas, estágio e desenvolvimento de pesquisas dos cursos de Medicina, Odontologia, Enfermagem e Fisioterapia.

Além disso, a IES C atende à população da cidade e região e propicia aos alunos a formação prática necessária às suas profissões.

Em seu site, a IES possui uma Política de Comunicação com objetivo de orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática o relacionamento da organização/instituição com os seus públicos de interesse ou estratégicos. Sua prática pautar-se-á pelos seguintes princípios e valores: “ser clara e precisa na divulgação de informações para os públicos interno e externo, sem prejuízo da confidencialidade, quando necessário.”

Os dados foram coletados no site das instituições, bem como documentos disponíveis nos órgãos oficiais, a saber: Lei de Criação; Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI), Estatuto, Portarias, Parecer, entre outros documentos relevantes para a pesquisa.

4.2 PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS IES

Nesta seção, são abordadas as práticas de comunicação interna que foram analisadas, incluindo seu processo, políticas, meios e canais, bem como os desafios enfrentados pelas IES em estudo.

4.2.1 Processo de comunicação interna

Primeiramente, a fim de situar o leitor, a entrevista semiestruturada foi realizada nas instituições A, B e C, visto que não foi possível contato com a instituição D, conforme será melhor detalhado posteriormente.

Quando se trata do **processo de comunicação interna**, são estabelecidos canais de comunicação e os vínculos dentro das instituições são reforçados. Na Instituição A, na fala do entrevistado E1:

Depende de qual é a mensagem que precisa ser passada. Se for um evento para todos os servidores adota uma linguagem, desde pelo SEI, grupos de WhatsApp [...] E até as redes sociais da própria universidade, quando envolve a comunidade acadêmica como um todo (Entrevistado E1).

Desta forma, a escolha depende do que é preciso ser comunicado. Se o propósito é comunicar um evento para todos os funcionários, é possível fazer de diversas maneiras, como o uso do sistema SEI [Sistema Educacional Integrado], grupos de WhatsApp específicos, separado por cargos que eles ocupam (Entrevistado E1).

A IES é submetida a um regimento e a um estatuto. Com isso, os atos oficiais são realizados por memorandos, considerado o meio oficial tanto para tratar de questões administrativas quanto pedagógicas. Além do memorando, a comunicação interna também se apoia nos e-mails institucionais, pois são céleres e rápidos para se comunicar. (Entrevistado E9).

“O processo de comunicação interna da instituição, [...] muitos eventos, muitas reuniões, muitas situações, eles não chegam ao conhecimento. Por exemplo, da faculdade que eu trabalho, que as faculdades ficam separadas. Elas não estão todas no mesmo lugar, [...] A informação, ela demora chegar, e algumas vezes ela nem chega. Toma conhecimento depois que já passou que já aconteceu.”

Para o entrevistado E7, muitas informações não são compartilhadas ou não chegam em tempo hábil, e acabam tomando conhecimento de certas ações depois que já passou. As informações demoram a chegar e, em algumas ocasiões, nem chegam.

Na instituição B, também foi feito o mesmo questionamento sobre o processo de comunicação interna. O entrevistado E2 destaca que reuniões presenciais são realizadas com objetivo de organizar-se de maneira mais eficiente. Relata ainda que, antes mesmo da pandemia, trabalhava-se com grupos do WhatsApp, para fortalecer a comunicação com os líderes das turmas. Primeiramente, respeitando uma estrutura hierárquica, a instituição procura obedecer ao organograma institucional. A reitora se reúne com o conselho de ensino, pesquisa e extensão, depois com o conselho universitário (CONSUN), que transmite as decisões para os pró-reitores e o vice-reitor, conforme relata:

“A reitora transmite aos pró-reitores, que se reúne com seus diretores. seus diretores se reúnem com a sua equipe e, principalmente, o diretor de ensino se reúne com os coordenadores do curso. Que nas reuniões de NDE, colegiado, transmitem o que aconteceu. E as novas decisões tomadas aos seus colegiados e o que for pertinente o coordenador de curso encaminha para os alunos. Então, assim, a nossa comunicação com o aluno melhorou muito, depois que nós fortalecemos os líderes de turma [equipe]” (Entrevistado E2).

Corroborando com o entrevistado E2, o entrevistado E8 considera que a comunicação interna é essencial para o funcionamento da instituição. No entanto, reconhece também que é um processo que apresenta falhas e precisa ser melhorado.

Os principais meios de comunicação utilizados são os e-mails, as notícias veiculadas nas trocas, redes sociais e institucionais e as reuniões presenciais e online. Além disso, há uma estrutura hierárquica que define os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis da instituição.

A reitora mantém um contato direto com as pró-reitorias e a assessoria jurídica. Estas se comunicam com as diretorias vinculadas à administração ou ao ensino,

pesquisa e extensão. As diretorias se relacionam hierarquicamente com as coordenações de cursos e de núcleos. As coordenações são responsáveis pela comunicação com os professores e os estudantes.

Para o entrevistado E3, esse processo às vezes é lento, pois depende da receptividade do outro. Relata que não é possível estabelecer uma comunicação interna se não houver interesse mútuo. Assuntos específicos relacionados à comunidade docente e administrativa são comunicados por meio do e-mail institucional.

A instituição também tem sistema SEI, que fornece uma ferramenta adicional para o diálogo entre funcionários e discentes da instituição. Cada funcionário possui seu próprio endereço de e-mail, e os departamentos também têm seus e-mails específicos utilizado principalmente para assuntos de trabalho, contratação e comunicações gerais da equipe.

Afirma ainda que, embora a IES faça uso do aplicativo WhatsApp, é dado prioridade ao e-mail institucional, uma vez que, não julga ser esse um meio adequado para a comunicação interna no trabalho.

Na instituição C, o entrevistado E5, sustenta que a comunicação em sua IES é complexa, conforme apontado na literatura Marchiori (2010); Coutinho (2017) e Kunsch (2019), sobre a complexidade da comunicação nas organizações. Realizada principalmente por meio de aplicativos de mensagens e memorandos oficiais. Quando se trata de assuntos formais, são utilizados memorandos, enquanto para assuntos mais informais, os servidores recorrem aos aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, além do e-mail. Isto é evidenciado pela fala do entrevistado 4:

“Aqui, é por meio de memorandos, que nós encaminhamos pelo departamento. Você tem um protocolo, um protocolo geral da instituição. E nós protocolamos e vai para os respectivos departamentos”. (Entrevistado E4).

Em consonância com o entrevistado E5, o entrevistado E6 relata que a comunicação predominante é feita por meio do WhatsApp. A maior parte das demandas, comunicados em si, ocorre principalmente por meio dessa plataforma. No estudo de Ayres (2020), os motivos de seu sucesso estão relacionados, além do conteúdo estratégico, à interatividade, à agilidade e à linguagem mais informal.

Em relação ao setor responsável pela comunicação interna, ao discutir o assunto com os entrevistados, eles afirmam não existir um setor específico que trate da comunicação interna.

Na IES A, os entrevistados relatam que existe o setor que trata da comunicação como um todo, tanto da interna quanto da externa. E enfatiza que *“assessoria de comunicação que trata de toda a comunicação”* (Entrevistado E1). Apenas o Entrevistado E7 não soube responder se a instituição possui um setor e acrescenta, *“acredito que exista”*. O entrevistado acredita que, há uma falha, pois, a maioria dos servidores nem sabe que ele existe. Muitas das informações são repassadas para o chefe de departamento e, muitas vezes, ele não compartilha com os servidores que trabalham naquele setor.

Destaca o entrevistado E2 que, para que o setor de comunicação opere de forma eficiente, tanto com comunicação interna quanto externa, é necessário que todos - pró-reitores, diretores e coordenadores - compartilhem as informações necessárias com esse setor. O entrevistado E3 ressalta que não é possível saber de tudo que acontece na instituição. Por isso, é importante um trabalho de cooperação entre os coordenadores, diretores e chefias imediatas, visando a centralização e o compartilhamento de informações. Como se verifica no trecho a seguir:

“tudo que acontece no seu departamento, a gente procura solicitar que eles enviem para a gente através de e-mail, para a gente estar criando uma notícia. Se necessário, é produzido uma arte, é confeccionada uma arte também, para fazer esse tipo de comunicação. Dependendo da necessidade que faz, dependendo não, só em forma de texto mesmo” (Entrevistado E3).

Os entrevistados E4, E5 e E6 também afirmam que na IES C não existe um setor específico que trate da comunicação interna. Em relação à gestão de documentos, os entrevistados comentam que existe o departamento de protocolo que processa e realiza a distribuição deles para os seus devidos departamentos. É possível verificar, mediante os relatos a seguir:

“Nós temos só um departamento de marketing com a comunidade externa. Ela trata tanto a comunicação externa quanto a interna. (Entrevistado E5).

O departamento de comunicação hoje, ele existe na instituição, mas ele é mais voltado para questões externas, ou comunicação nossa externa, ou

marketing externo. Tem algumas ações pontuais internas, de eventos, de datas comemorativas, mas isso, não passa disso” (Entrevistado E6).

O departamento de Assessoria de Comunicação (ASCOM) possui uma estrutura multidisciplinar, voltada para uma comunicação multidirecional que promove o diálogo da IES com a comunidade. Entre as atribuições do departamento, destacam-se: coordenar a comunicação interna e externa (Informações do Portal da IES A). Na IES C, a Assessoria de Comunicação, Marketing e Ouvidoria é um órgão responsável pela divulgação das ações e políticas, interna e externamente.

Após analisar as respostas à entrevista, identifica-se um tema recorrente que sugere melhoria do processo de comunicação interna de todas as instituições, em relação ao uso de diferentes meios e ferramentas para comunicação:

- a) **Diversidade de meios:** Muitos entrevistados mencionaram a variedade de meios de comunicação em uso, como o SEI, e-mail institucional, WhatsApp, memorandos, redes sociais, e até reuniões. Embora essa diversidade de meios possa ser vista como uma tentativa de abrangência, ela também pode resultar em fragmentação e inconsistência da comunicação. O que causará confusão no receptor da mensagem, podem até existir mensagens conflitantes.
- b) **WhatsApp como meio predominante:** Vários entrevistados mencionaram o WhatsApp como uma ferramenta primária de comunicação. No entanto, há preocupações legais e eficácia associadas ao seu uso, particularmente porque não é considerado um canal oficial e pode não ser ideal para todas as mensagens ou públicos.
- c) **Desafios com e-mails:** Muitos referem-se ao e-mail como um meio de comunicação, mas também há menções sobre os desafios associados ao seu uso, como a falta de hábito de alguns usuários em acessar e-mails institucionais regularmente e até mesmo o acúmulo de e-mails, o que atrapalharia a visualização da comunicação em tempo hábil.
- d) **Falhas na disseminação de informações:** Alguns entrevistados expressaram que muitas vezes as informações não chegam aos destinatários corretos, resultando em pessoas que ficam fora do loop ou tomam conhecimento de eventos ou decisões após o fato.

Assim, a melhoria proposta, considerando o ponto em comum nas respostas, seria a implementação de um sistema unificado ou plataforma de comunicação que integre diferentes ferramentas, mas que forneça uma experiência consistente e eficaz para os usuários. Esta solução deve ser acompanhada de treinamentos e diretrizes claras para garantir que todos na instituição compreendam como e quando usar cada ferramenta de comunicação disponível.

A otimização da comunicação interna poderia ser estruturada, da seguinte forma:

- I. **Plataforma Unificada de Comunicação:** Com o objetivo de centralizar e organizar a comunicação interna, permitindo maior eficácia e alcance. São várias as plataformas existentes no mercado e a instituição também pode desenvolver a sua a partir dos sistemas já operantes, a exemplo do SEI (Todas as três IES utilizam o sistema).

I.i). Integração de Ferramentas:

- a. E-mail Institucional: Para comunicações oficiais e distribuição de memorandos;
- b. Sistema SEI: Para diálogos formais e verificação de documentos;
- c. Aplicativo de Mensagem: Para comunicações informais ou rápidas (exemplo: WhatsApp, Telegram);
- d. Redes Sociais: Para anúncios públicos e comunicações abertas.

I.ii). Diretrizes de Uso:

- a. Treinamento: Capacitar todos os funcionários sobre como usar a plataforma e as ferramentas;
- b. Protocolos de Comunicação: Definir claramente quando e como usar cada ferramenta, evitando redundâncias e garantindo que a mensagem correta alcance o público certo.

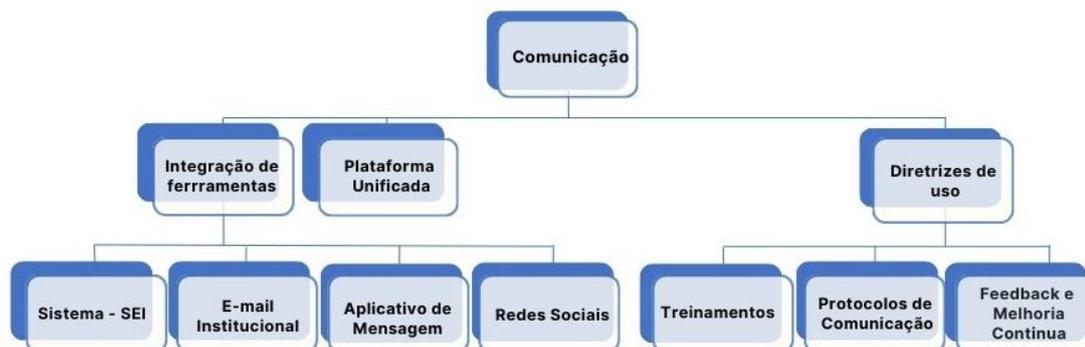
II. Feedback e Melhoria Contínua:

- a. Pesquisas Internas: Verificar periodicamente a satisfação dos funcionários com os meios de comunicação;
- b. Análise de Uso: Monitorar o uso das ferramentas para identificar padrões e áreas de melhoria;

- c. Atualizações da Plataforma: Introduzir melhorias com base no *feedback* e nas análises, garantindo que a solução evolua de acordo com as necessidades da instituição.

A Figura 10 apresenta uma estrutura para otimização da comunicação interna.

Figura 10 – Otimização da comunicação



Fonte: Elaborada pela autora.

4.2.1.1 Política de comunicação interna

Para obter informações dos gestores sobre política de comunicação interna nas IES, foi questionado se as instituições possuem uma política definida e documentada. Os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5 E7, E8 e E9) ressaltam não haver uma política estruturada e regulamentada.

De acordo com o entrevistado E8, dentro de determinadas portarias, que abrangem uma variedade de assuntos, há seções que abordam o fluxo e a hierarquia a serem seguidos e respeitados. No entanto, não há um documento específico que trate exclusivamente da comunicação interna. Já para o entrevistado E2, ressalta que é uma atribuição da pró-reitoria de administração e planejamento fortalecer a comunicação interna e externa.

Somente o entrevistado E6 afirma que existe um plano de comunicação, antigo, previsto no regimento interno da instituição. Porém, nos Regimentos de 2017 e 2021, disponíveis no portal da IES, não há menção a um plano de comunicação interna.

Na análise dos PDIs e Regimento geral das IES, identificou-se o termo “política”. Os termos estão relacionados com as ações estratégicas estabelecidas para

que as IES consigam alcançar suas metas, em relação a comunicação interna. O Quadro 6 apresenta as citações das instituições em relação ao termo.

Quadro 6 – Termo Política no PDI e Regimento Geral

Instituição	Citação
IES A	Política de Administração e planejamento [...] XIX. Criação de um portal institucional para servidores e docentes da instituição que promova serviços on-line, painel de classificados, catálogo de serviços com os contatos, calendários, portarias, notícias internas, aniversariantes etc. (PDI, 2018).
IES B	aprimorar as condições de atendimento e comunicação interna, racionalizando os procedimentos burocráticos, otimizando os setores específicos de atendimento aos alunos e professores, e implementando um setor exclusivo para a comunicação interna. (PDI, 2020).
IES C	O Departamento de Comunicação é uma unidade de divulgação das ações e políticas [...] interna e externamente [...]. Divulgar, interna e externamente, as ações e políticas [...] junto à comunidade acadêmica e a sociedade em geral. (REGIMENTO GERAL, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da ausência de uma política de comunicação interna nas instituições, os entrevistados demonstram a relevância da elaboração de uma para direcionar as estratégias de comunicação das IES. Segundo Aguiar *et al.* (2019), o papel dessas políticas é orientar as organizações em suas atividades, garantindo a coerência, a consistência e a padronização de suas ações. Elas são importantes para fortalecer a cultura organizacional em relação ao comportamento das pessoas no ambiente laboral.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados diz respeito ao tratamento das informações internas, tais como orientações e instruções, que foram especificamente mencionados pelos entrevistados E2, E3 e E8. Nesse sentido, destaca o entrevistado E8, que existem orientações para que todas as ações sejam informadas internamente, sejam elas conquistas, eventos, viagens, inclusive orientações com a nova exigência da lei geral de proteção de dados. Na fala do entrevistado E2, *“quem dá essa orientação é o chefe do departamento”*. São repassadas por meios digitais ou aqueles que ainda gostam do papel, utilizam o memorando.

Na fala do entrevistado E3, foi mencionado que a IES criou a Semana Técnica Administrativa (SETA), que mantém um canal aberto para que tanto os professores

quanto os funcionários administrativos possam solicitar os assuntos que gostariam que fossem abordados.

Além disso, foi mencionado que os servidores administrativos têm bastante interesse em conhecer mais a instituição e solicitam informações sobre as mudanças nos departamentos. A IES mantém um diálogo constante com eles sobre essas mudanças. De acordo com dados divulgados no portal da IES, a SETA promove importantes debates sobre comunicação interna no ambiente de trabalho, além de contar com oficinas, palestras.

Já os entrevistados E7 e E9 afirmam nunca ter recebido orientações sobre o tratamento das informações internas. O entrevistado E9 acredita que um treinamento específico sobre o tema seria importante para garantir o controle, a veracidade e a autenticidade das informações recebidas.

Além do narrado anteriormente, orientaria os funcionários sobre como proceder com as informações recebidas, evitando que fiquem sem saber o que fazer e garantindo que elas sejam encaminhadas para o destino correto e cumpridas. De acordo com a pesquisa Aberje e Ação Integrada (2022), as empresas estão investindo cada vez mais em treinamentos para aprimorar a comunicação interna.

O entrevistado E6 destaca que essa é uma tratativa recorrente na IES e que há um diálogo com os servidores responsáveis por transmitir as informações. Por outro lado, o entrevistado E4 e E5 declaram que esse tipo de orientação não ocorre em sua IES.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, é possível identificar os seguintes pontos fracos e soluções referentes à política de comunicação interna:

Os pontos fracos são elencados a seguir:

- a) **Desconhecimento da existência da Política:** Muitos dos entrevistados expressam incerteza sobre a existência de uma política de comunicação interna. A frase "Eu não tenho certeza" ou "Que eu me recorde, não" indica que há um desconhecimento geral a respeito do tema;
- b) **Ambiguidade:** Algumas respostas são contraditórias, como "Não. Com padrões a serem seguidos, assim? não" e "Existe, existe. Existe tanto no nosso regimento interno, como no nosso... Existe um plano". Isso pode sinalizar que enquanto alguns departamentos ou membros da equipe estão

cientes da política, outros não estão ou, até mesmo os que estão, não a compreende bem;

- c) **Informação desatualizada:** Uma resposta menciona que há um "plano de comunicação um pouco mais antigo", o que sugere que, mesmo que exista uma política, ela pode não ser atual e, portanto, não refletir as necessidades atuais da organização;
- d) **Falta de documentação centralizada:** Um participante da pesquisa mencionou que pode procurar a política em seus e-mails, o que sugere que não há um local centralizado ou um repositório onde tais políticas são armazenadas para fácil acesso e consulta, quando do surgimento de eventuais dúvidas;
- e) **Informações fragmentadas em vários documentos:** Uma das respostas indica que, enquanto não há um documento específico sobre comunicação, existem portarias que tratam parcialmente do tema. Isso pode tornar difícil para os funcionários entenderem completamente a política, já que ela está dispersa em vários documentos.

As possíveis soluções para os pontos fracos encontrados, são listadas abaixo:

- a) **Desenvolver/revisar a política de comunicação:** Se não existir, uma política clara e atualizada de comunicação interna deve ser desenvolvida. Se já existir, pode ser necessário revisá-la para garantir que ela atenda às necessidades atuais. Tanto em caso de revisão, quanto de desenvolvimento, a comunidade deve participar, a fim de ajustar às necessidades da instituição;
- b) **Comunicar a política de forma eficaz:** Uma vez desenvolvida ou revisada, a política de comunicação deve ser comunicada a todos os funcionários da instituição. Isso pode ser feito por meio de treinamentos, reuniões ou comunicados oficiais;
- c) **Centralizar a documentação:** Para evitar confusão e garantir que todos os funcionários tenham acesso fácil à política, ela deve ser armazenada em um local centralizado, como uma intranet corporativa ou um portal de documentos. Tal acesso facilitado, garante que as dúvidas sejam sanadas

de forma inequívoca, bem como, novos funcionários tenha a possibilidade de compreender o processo de comunicação;

- d) **Consolidar Informações Relacionadas:** Se existem várias portarias ou documentos que tratam parcialmente da política de comunicação, é extremamente recomendado consolidá-los em um documento único e claro;
- e) **Feedback regular:** Realizar pesquisas ou reuniões periódicas para obter *feedback* dos funcionários sobre a política de comunicação. Isso ajudará a identificar áreas de melhoria e garantir que a política permaneça relevante e útil;
- f) **Designar responsabilidades claras:** Certifique-se de que haja um departamento ou indivíduo responsável pela política de comunicação e que essa responsabilidade seja amplamente conhecida.

4.2.2 Canais e meios de comunicação interna

De acordo com a teoria apresentada, os canais se referem aos métodos empregados para transmitir uma mensagem. Esses canais podem ser orais ou digitais. Por outro lado, os meios são as opções disponíveis que esses canais oferecem para a comunicação, como por exemplo os memorandos.

Em relação aos principais meios de comunicação utilizados pelas IES, na IES A utiliza-se o e-mail institucional e o WhatsApp. Afirma o Entrevistado E1 que os principais são os *“Meios digitais, e-mail e WhatsApp. Daí, quando é necessário, também a gente faz cartazes, panfletos, mas tudo começa pelo meio digital”*.

Para documentar formalmente uma comunicação de uma determinada ação, pedido ou determinação administrativa, é utilizado o e-mail institucional ou memorandos (Entrevistado 9). Conforme Torquato (2015), o memorando é considerado um meio formal de comunicação nas organizações.

Na instituição B, o WhatsApp é o meio de comunicação preferido, seguido pelo e-mail, devido à sua praticidade e à redução do uso de papel. O e-mail é utilizado para comunicações oficiais, enquanto o WhatsApp é utilizado para comunicações informais, pois é considerado uma forma mais rápida de comunicação.

Para o entrevistado E3, embora os murais sejam utilizados para informes, a poluição visual gerada por diversos departamentos e pela própria comunidade acadêmica tem levado a instituição a minimizar o uso desse meio. Quando é

necessário que um assunto chegue rapidamente ao conhecimento das pessoas, os murais são utilizados. No entanto, o e-mail tem se mostrado bem rápido e eficaz. Como apontado na literatura, o canal mais descontinuado é o mural impresso (AÇÃO INTEGRADA, 2022).

Além desses meios mencionados, o entrevistado E8 relata que é possível enviar mensagens via Sistema Educacional Integrado (SEI). Existem grupos exclusivos para informes institucionais, funcionários, coordenações de curso, diretorias e um núcleo dos gestores.

Na instituição C, além do WhatsApp e e-mail institucional, o entrevistado E6 declara que o telefone é um dos principais meios de comunicação interna na IES. Conforme referencial teórico, o telefone pode ser uma opção eficaz para transmitir informações importantes e urgentes (PENTEADO, 2017).

Quando deparados com a questão sobre quais meios de comunicação interna são considerados mais eficazes na Instituição, os entrevistados E1, E5, E6 e E8, consideram que o WhatsApp. Os resultados da Pesquisa Aberje, Tendência em Comunicação Interna em 2023, realizada em parceria com a Ação Integrada, apontaram um crescimento de 96% no uso do WhatsApp, tanto na versão corporativa quanto nos grupos informais. Na fala dos entrevistados, percebe-se a preferência pelo uso da ferramenta:

“O WhatsApp. Mais rápido, eu acho que hoje é o que tem funcionado melhor, assim, tanto para repassar informações, documentos. Tudo de forma muito mais ágil” (Entrevistado E6).

“hoje a cultura digital contribui para que o que circula no mundo virtual seja mais eficaz, então eu acredito que [...] grupo de WhatsApp são as potências maiores que favorece a comunicação” (Entrevistado E8).

O WhatsApp é reconhecido por sua agilidade ao enviar informações e documentos. Os dados da pesquisa da agência de comunicação Supera (2022) revelam que mais de 42% dos participantes empregam a ferramenta e consideraram ser um instrumento eficiente de comunicação.

Por outro lado, os entrevistados E2, E3 E7 e E9 consideraram o e-mail institucional como o canal formal mais eficaz e o não formal o WhatsApp. Isso foi evidenciado nos estudos de Mariot, Gruber e Marcelino (2021) e por meio da pesquisa Aberje, Tendência em comunicação interna em 2022 e 2023. De acordo com a

pesquisa, mesmo perdendo a liderança do ano anterior, os comunicados por E-mail continuam sendo a preferência, com um percentual de 89% neste ano.

“Eu acho que a comunicação interna não dá conta de acompanhar o que acontece de produtivo na instituição inteira. Porque a gente tem Campus fora, em outra cidade, acontecem muitas coisas ao mesmo tempo e talvez pelo número de pessoas que compõem esse núcleo, responsável pela comunicação interna, eles não dão conta de acompanhar tudo e divulgar isso noticiar” (Entrevistado E8).

Para o entrevistado E9, uma melhoria nos meios de comunicação interna seria a institucionalização do WhatsApp. Afirma que *“se reconhece esse WhatsApp como canal oficial de comunicação, não teria dúvida nenhuma de que seria até mais eficaz, até mesmo do que o próprio e-mail institucional”* (Entrevistado E9).

O Quadro 7 apresenta os meios de comunicação interna considerados mais eficazes, de acordo com os entrevistados.

Quadro 7– Meios considerados mais eficazes

Meio de comunicação	Entrevistados
E-mail	E2, E3, E7 e E9
WhatsApp	E1, E5, E6 e E8
Memorando	E4

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2.3 Desafios da comunicação interna

Em relação aos principais desafios da comunicação interna, o entrevistado E7 e E9 mencionam que na sua IES, o maior desafio é melhorar a eficiência e a agilidade na comunicação interna, para que as informações cheguem a todos os servidores.

“Os principais desafios que eu vejo é buscar maior eficácia nas comunicações de atos a serem realizados aqui dentro da universidade. Nós utilizamos muito a conversa, de sair de um setor, você vai pessoalmente no setor e, conversa, comunica o que tem que ser feito e tal. Mas eu acho que um dos principais desafios é a questão da agilidade desse processo” (Entrevistado E9).

Conforme enfatizado pelo Entrevistado E1, os principais desafios são garantir que as mensagens sejam entendidas pelos destinatários conforme a intenção original do emissor. *“Que as interpretações das mensagens que são passadas sejam recebidas da forma que a gente espera e que as ações que a gente espera impactar, ela corra da forma correta”*.

Na entrevista com o E8, foram mencionados os desafios relacionados à disseminação de informações. A comunicação não ocorre de maneira uniforme, e as informações não chegam para todos, o que pode fazer com que as pessoas não fiquem sabendo de informações importantes. Além disso, a demora na chegada das mensagens, a falta de acesso aos e-mails ou a falta de paciência para ler, são problemas rotineiros que precisam ser resolvidos.

“são muitos desafios. Porque a comunicação, ela não se dá de maneira uniforme e não chega para todo mundo no mesmo tempo, na mesma dimensão. [...] a gente precisa melhorar muito. Desafios que a gente mais enfrenta é que o e-mail não é uma ferramenta suficiente. [...] sempre alguém fala que não soube, não ficou sabendo que demorou chegar, não teve acesso, não teve paciência para ler. Então eu acho que os desafios estão em torno desses problemas aí que são muito rotineiros” (Entrevistado E8).

A resposta apresentada pelo entrevistado E3 também aponta a importância de utilizar o e-mail institucional, pois por meio dele são passadas informações importantes. Recomendando acessar todos os dias. Além disso, é necessário conscientizar as pessoas que o e-mail é uma ferramenta de trabalho. Relata ainda que, nas reuniões, é solicitado que cada gestor converse com a sua equipe para frisar a importância de utilizar o recurso diariamente.

Conforme mencionado pelo entrevistado E2, um dos principais desafios é fazer as pessoas entenderem que as atividades diárias são fundamentais para a transformação da instituição. Ele destaca a importância de comunicar as ações realizadas no cotidiano, pois muitas das vezes as pessoas valorizam apenas grandes eventos e mudanças, ignorando as pequenas transformações que ocorrem nos setores.

“E se uma nova ação foi implementada no setor, ela precisa ser comunicada. [...] Então, assim aquela pequena mudança que aconteceu lá no setor, seja um novo programa, uma cadeira melhor para o funcionário.

Então assim, ela teve um custo. E a gente esquece de comunicar essas pequenas coisas” (Entrevistado B2).

O Entrevistado reforça ainda que, se fosse dado uma ênfase nas ações diárias, a comunicação poderia ter uma melhora significativa. Ressalta um exemplo positivo, onde um setor digitalizou toda a sua documentação e, ao divulgar essa conquista, outros setores também se inspiraram a adotar práticas mais eficientes, como afirma:

“esses dias foi divulgado que um setor, o setor de estágio digitalizou 100% da sua documentação. A gente entrava lá na sala, ela tinha, acho que no mínimo uns 10 arquivos morto. Sabe aquelas? aquelas de gaveta. Hoje ela só tem, acho que duas ou uma. Porque ela conseguiu eliminar com a digitalização. Então assim, o chefe do departamento dela teve a sensibilidade de achar importante, e é mesmo, e divulgar. E o que aconteceu agora? Outros setores também vão começar a digitalização, mesmo não sendo obrigatório [...], mas como foi divulgado que um setor que não era obrigatório digitalizou toda a sua documentação, outros já estão atentos e vão começar a usar menos papel [...] são pequenas coisas que estão ali no dia a dia, a gente não dá valor” (Entrevistado E2).

De acordo com os relatos dos entrevistados E4, E5 e E6, a instituição C enfrenta desafios na comunicação interna. A equipe tem dificuldades em transmitir informações de forma clara e objetiva, o que pode resultar em atrasos e burocracia. Além disso, um dos principais desafios é garantir que todos sejam informados em tempo hábil.

Ao indagar aos entrevistados se as informações chegam aos funcionários, primeiro pela rede formal ou informal na IES, a maioria respondeu que era pela rede informal. O entrevistado E9 menciona que o WhatsApp é um meio informal, criados por indivíduos para agregar membros da instituição. As ações oficiais são desenvolvidas pela IES, mas a percepção é que elas são conhecidas de maneira mais rápida pela informal.

Cabe ressaltar que o entrevistado E1 comenta que a informação correta sempre é transmitida pela via formal. Torquato (2015), destaca que essa rede é estruturada com processos predefinidos e padrões hierárquicos e verticais.

Com isso, quando se trata de informações informais, E1 considera não ser informação, mas sim boatos. Os boatos, conforme já citado por Tavares e Ferreira (2013), faz parte da comunicação informal e dependendo como ela é tratada, pode ter

consequências positivas ou negativas. Já Torquato (2012) e Marchiori (2018b) os boatos muitas das vezes surgem de uma escassez de comunicação.

Seguindo a na mesma linha de pensamento, para o entrevistado E8, da IES B, afirma que as informações chegam pelo canal formal para aqueles que estão atentos aos recursos disponíveis. Por outro lado, aqueles que não são tão atentos e preferem obter informações por meio de "rádio peão", tendem a se basear em conversas de corredor, fofocas e informações distorcidas ou ampliadas. Para o entrevistado E2, "o boca a boca ainda é mais rápido". O entrevistado E3 reforça que muitas das vezes ocorre as conversas de corredores pelo fato da demora da comunicação oficial.

Um ponto positivo da rede formal é que ela passa por um canal definido e a fonte da informação pode ser localizada ela, é o caso do memorando. No entanto a comunicação informal é mais rápida. Os entrevistados E4, E5 e E6, Kunsch (2016) destaca que as redes informais podem ter grande influência na cultura organizacional e na produtividade da empresa.

Em seguida, questionou-se aos entrevistados como eles percebiam a relação entre a comunicação interna e a produtividade na IES. O entrevistado comentou que estar ciente do que está acontecendo internamente motiva as pessoas e dá clareza sobre os procedimentos de trabalho. Em sua fala, cita como exemplo: "*o vestibular aqui todos os funcionários recebem as informações básicas do vestibular para que, se alguém precisar de ajuda, possa ajudar*" (Entrevistado E1). Essa ajuda favorece a produtividade. De acordo com Hume e Leonard (2014), essa comunicação interna quando efetiva promove a colaboração entre equipe, permitindo que trabalhem juntos para atingir objetivos comuns e desenvolvam um senso de ajuda mútua.

"comunicação interna e produtividade elas deveriam caminhar juntas. Só que muitas vezes, quando você não tem a informação, você acaba não produzindo porque você não teve a informação de determinadas situações que você poderia ter participado, que você poderia ter acessado. Só que como você não teve a informação em tempo hábil você não participa e isso faz com que a produtividade caia (entrevistado E7)"

O entrevistado E9 acrescenta que, se a comunicação interna fosse executada conforme o necessário, resultaria em uma produtividade maior entre equipes. Isso porque a pessoa teria clareza sobre onde transmitir a informação e compreenderia o impacto que ela pode causar para toda a instituição.

“acredito que [...] digamos assim, “institucionalizar” o receber dessas informações, obviamente os servidores que recebessem as informações teria certeza para onde que eles iriam encaminhar, aí eu veria uma maior eficácia no cumprimento ou naquela ação, que era necessário ser desenvolvida” (Entrevistado 9).

Já para o entrevistado E2, o gestor que estabelece um diálogo com a sua equipe, esta consegue um melhor desempenho. Se o gestor do departamento valoriza a importância do diálogo, a equipe se destaca. Eles se sentem mais confiantes e assertivos, o que impacta positivamente na produtividade. Ao promover esse diálogo semanal ou quinzenal, não necessariamente diário, a equipe demonstra um desempenho notável.

“aquele gestor que compreende que ele não faz a gestão do seu departamento sozinho, e que realmente repassa as informações para a equipe e realiza um trabalho em equipe, a gente percebe que o setor, ele progrediu de maneira mais rápida. A equipe trabalha mais leve. A equipe tem um entrosamento melhor, se reúnem para discutir os pontos que precisam, os pontos positivos e os negativos. Então assim, é perceptível que o chefe de setor, que tem essa compreensão do trabalho em equipe, o departamento, ele se sobressai” (Entrevistado 2).

O entrevistado E2 considera que a comunicação interna e a produtividade contribuem para o alcance dos objetivos da organização. E enfatiza que a conscientização de cada funcionário desempenha um papel crucial nessa relação. Tal como elencado por França, S. e França, F. (2022) e Verčič e Špoljarić (2020), as estratégias de comunicação interna, quando efetivamente aplicadas, conseguem maior engajamento de equipes e, conseqüentemente, maior é a produtividade.

O entrevistado E3 expressa uma opinião positiva em relação a comunicação interna e a produtividade em sua instituição, dizendo que a comunicação é boa e tranquila, e que os departamentos conseguem atingir seus objetivos. No entanto, reconhece que há uma certa individualidade entre os departamentos e que a produtividade depende muito da conscientização de cada funcionário.

Na percepção do entrevistado E4 a comunicação é fundamental porque pode aumentar a produtividade. Ele destaca as qualidades de uma boa comunicação, como rapidez, clareza e objetividade, e os benefícios que elas trazem, como celeridade, redução da burocracia e agilização dos processos.

Corroboram com o entrevistado E4 e o entrevistado E6 ao dizer que as ferramentas digitais, como a comunicação por WhatsApp, contribuíram para aumentar a produtividade. Ele justifica que o WhatsApp permite obter e repassar informações de forma mais ágil.

Como pode ser observado, o processo de comunicação interna varia de IES para IES. Mesmo que as instituições não possuem uma política de comunicação documentada e nem um setor exclusivo para tratar da comunicação interna, elas buscam respeitar uma hierarquia. Além disso, procuram utilizar os meios oficiais de comunicação com as suas equipes.

Em relação aos meios de comunicação interna empregados pelas IES, destacam-se as reuniões presenciais e online, o e-mail, os memorandos, o WhatsApp, os cartazes e os panfletos. No entanto, há divergências sobre qual é o meio mais eficaz. Alguns entrevistados apontam o e-mail institucional, enquanto outros indicam o WhatsApp.

No que tange os desafios, os principais incluem garantir que a mensagem enviada seja clara e compreendida por todos, assegurar que as informações sejam entregues em tempo hábil e que as ferramentas utilizadas sejam adequadas. Além disso, é importante que o processo seja ágil.

Portanto, as IES têm diferentes formas de comunicação interna, sem uma política definida e documentada. No entanto, as mais utilizadas são o e-mail, considerado formal, e o WhatsApp, considerado informal. Os entrevistados apontam os desafios de garantir a clareza, a rapidez e a adequação da comunicação.

Sendo assim, é apresentado o Quadro 8, o qual sintetiza os principais pontos abordados pelos entrevistados em relação às práticas de comunicação interna.

Quadro 8 – Pontos abordados sobre práticas de comunicação interna

Práticas de comunicação	
Processo de comunicação interna	Reuniões presenciais e online. Uso do e-mail institucional, WhatsApp, SEI, redes sociais, Zoom, memorandos, cartazes, panfletos, telefone e ofícios. Obedecem a um organograma, reuniões de equipes, diálogo, informes, protocolo, aplicativos de mensagens, não existe um setor exclusivo para tratar da C.I., e nem uma política de comunicação interna documentada.
Desafios	Que as informações repassadas sejam entendidas conforme se espera, comunicar de forma clara e ágil, o e-mail não é uma ferramenta suficiente. Fazer com que as pessoas tenham consciência da importância da comunicação interna e da utilização das ferramentas disponíveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 MUDANÇAS OCORRIDAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS IES NO PÓS-PANDEMIA

Nesta seção, são apresentadas as principais mudanças ocorridas na comunicação interna na Instituição em análise. Inicialmente, os gestores foram questionados sobre **como a pandemia da Covid-19 impactou a comunicação interna nas relações formais e informais das equipes**. Na visão do entrevistado E1:

“Ela deu um peso maior para as plataformas digitais de comunicação. Coisas que antes a gente achava que não poderiam ser resolvidas online, como essa reunião com você agora. Hoje em dia, todo mundo já está habituado a esse tipo de situação. Antes era um bicho de sete cabeças. Agora é meio que normal” (Entrevistado E1).

Com a adoção da tecnologia, houve um aprimoramento da comunicação entre as equipes, especificamente ao superar as restrições de participação e horários que existiam quando as reuniões eram realizadas pessoalmente. Isso demonstra como a tecnologia pode desempenhar um papel fundamental na otimização da colaboração e comunicação no ambiente de trabalho. Conforme Robbins e Judge (2020), a tecnologia apropriada encontra-se dentro de recursos adequados que é um dos quatro fatores que determinam o sucesso das equipes.

Na visão do entrevistado E9:

“a pandemia, praticamente nos obrigou a melhorar a comunicação, porque até então aquela comunicação pessoal e verbal que nós tínhamos, ela de uma hora para outra, ela para de existir, aí a gente recorre, né? a tecnologia como forma, como meio de comunicação, mais do que nunca a questão do e-mail institucional ou do próprio WhatsApp, mesmo que às vezes não oficialmente criada pela instituição, mas criada por um departamento. O outro veio a contribuir nesse ponto. Se nós imaginarmos hoje, né? A comunicação no período de pandemia, sem a rede mundial de informações, com certeza teria prejudicado bastante. Por um lado, prejudicou sem dúvida nenhuma, mas por outro provocou um aperfeiçoamento ou até mesmo a busca por meios tecnológicos em relação à questão da comunicação, da comunicação interna, até porque nós tivemos um período de pandemia e nós nem podíamos vir aqui no nosso local de trabalho fisicamente, tá? [...], alguns setores na universidade que trabalha muito com a questão dos meios digitais, com processos digitais deixando cada vez mais de existir, o chamado processo físico. A pandemia, ela acelerou esse processo. Num primeiro instante, ela dificultou bastante a comunicação, mas, por outro

lado também, ela veio a acelerar todo esse procedimento também.” (Entrevistado E9).

A comunicação pessoal e verbal passou a não ser essencial e foi substituída por meios tecnológicos digitais, como e-mails e o WhatsApp. A resposta está de acordo com Ruck e Men (2021), que afirmam que ganharam novos modelos de colaboração de trabalho e novas formas de comunicação.

“as pessoas se adaptaram a aquele momento e utilizaram, né? Formas de comunicação que até então não eram tão utilizadas, por exemplo, grupo de WhatsApp que você tinha, mas é não era tão utilizado para questões de trabalho. Então, elas se adaptaram, os grupos se adaptaram, né? Porque você tinha que se comunicar com as pessoas lá do setor que você trabalha até mesmo, né? Com a administração superior da instituição e muitas das informações chegavam via WhatsApp. Porque não tinha outro meio, porque apesar de você ter site, você ter é e-mail, a instituição ter adquirido novas formas, [...] Eu acredito que a forma mais eficaz, a adaptação que mais surtiu efeito foram os grupos de WhatsApp mesmo onde as pessoas tinham ali uma comunicação mais rápida. E aí foi uma adaptação para outras formas de comunicação.” (entrevistado E7).

Vale destacar que, do ponto de vista do entrevistado E7, as pessoas se adaptaram e passaram a utilizar os grupos de WhatsApp como uma forma eficiente de comunicação, tanto para assuntos pessoais quanto para questões de trabalho, se comunicando de maneira rápida e eficaz. Essa mudança influenciou outras formas de se comunicar, superando outras opções como sites e e-mails.

Com base no relato do entrevistado E2, a comunicação interna melhorou, mesmo as pessoas não se vendo pessoalmente como era de costume, ir até o setor para conversar, cada um fica no seu espaço, mas a comunicação se tornou mais eficiente, os membros de diferentes setores podem passar meses sem se encontrarem pessoalmente, mas estão se comunicando mais por WhatsApp, Teams e videochamadas. Concorda com ele o entrevistado E3 *“Eu acredito que ajudou porque obrigou todo mundo a ser mais tecnológico”*.

“Eu penso que a pandemia contribuiu para que tivesse mais visibilidade. Tudo que a tecnologia digital de informação e comunicação possui de potência, antes não utilizávamos essas ferramentas a favor da comunicação interna. Realizávamos muito mais reuniões presenciais, e eventos presenciais, e aí, com essa valorização da virtualidade do não presencial, a pandemia nos ajudou a avançar muitos anos no que diz respeito a esse aprimoramento aí tecnológico” (Entrevistado 8).

A pandemia impactou e modernizou a comunicação, que se baseia principalmente em meios digitais, como o WhatsApp e o e-mail. O que era feito por e-mail antes, hoje é feito no WhatsApp. Além disso, afirmam que os processos também foram digitalizados e modernizados, tornando a comunicação mais eficaz (Entrevistados E5 e E6).

4.3.1 Legado

A pesquisa conduzida em 2023 pela Aberje, em colaboração com a Ação Integrada, confirmou uma mudança significativa no padrão de utilização de diversos meios de comunicação. Os entrevistados apontaram que o principal legado que a pandemia deixou foi o uso das tecnologias no cotidiano. O entrevistado E2:

“Rapidamente aprendemos a trabalhar com o Zoom. É depois, ao longo do dos meses, a gente aprendeu a trabalhar com o Google, né? Com o Google forms e o que o Google Meet. É rapidamente, também começamos a fazer os eventos online”. (Entrevistado E2)

Segundo o entrevistado E9, a pandemia provocou uma mudança de perspectiva em relação à comunicação. O seu legado foi ensinar as pessoas a importância de estarem preparadas para qualquer tipo de comunicação, além da comunicação pessoal, presencial.

“deixou um legado que nós vimos que temos que estar preparados para nos comunicarmos. Além da comunicação pessoal, de ter outra forma de comunicar. Em relação à questão de comunicação, nós podemos é, nós visualizamos bem claro o período pré, né? Um período pré covide, um período durante Covide, um período pós Covide, né? A gente vê que isso foram pontos decisivos. Nunca imaginávamos, antes da pandemia, fazemos reuniões virtuais. Como por exemplo, da forma que eu estou fazendo com você, que isso era algo inimaginável que nós tivemos que adotá-lo como meio de comunicação interna.” (entrevistado E9).

Pode ser visualizado claramente três períodos que foram pontos decisivos que mostraram a importância da comunicação em diferentes contextos. Antes do período pandêmico, nunca se imaginava fazer reuniões virtuais, mas agora elas são uma realidade e uma necessidade para muitas pessoas.

Na visão do entrevistado E6, uma das mudanças foi a diminuição da utilização do telefone e do papel. Hoje basicamente a maior parte das trocas acontece via

WhatsApp. Já na fala do entrevistado E4, o e-mail, que já era utilizada anteriormente, foi ainda mais potencializado. O entrevistado E5 destacou que:

“[...] reuniões via videoconferência agora é uma coisa normal. Mural de informações via aplicativos de conversa, via grupos oficiais. Então, era uma coisa que não se tinha nada formado, [...] agora tudo funciona. Houve uma modernização desses procedimentos” (Entrevistado 5).

Embora os entrevistados acreditem haver um legado, o entrevistado E7 tem suas dúvidas se esses efeitos são positivos ou negativos.

“não sei se um legado positivo ou negativo, porque as pessoas se acostumaram tanto com essa, esse tipo de comunicação, que elas não propõem assim, parece que evitam, né? Buscar informação, por exemplo, pessoalmente, em determinados setores que estão ali à disposição e que poderiam estar transmitindo informações de forma muito mais clara, fácil do que é via internet, por exemplo, coisas básicas, né? Dentro de cada faculdade que estão à disposição para estar transmitindo essas informações.” (entrevistado E7).

Complementa ainda que a utilização da tecnologia no cotidiano não substituiu totalmente o contato presencial, mas pode ter um efeito atenuante, até pelas vantagens econômicas. Hoje não é necessário deslocamentos, o que antes era imprescindível. Problemas que antes levavam muito tempo para resolver agora podem ser solucionados apenas com um clique, sem mais depender de telefonemas ou papelada (Entrevistado E1).

As respostas, conforme foi possível perceber, fornecem um retrato interessante dos impactos da pandemia do Covid-19 na comunicação interna e nas relações formais e informais das equipes.

Foi possível visualizar, a partir da análise das respostas das entrevistas, como pontos positivos:

Quadro 9 – Impactos positivos

Pontos positivos	
Adaptação à Tecnologia	A pandemia impulsionou a adesão às plataformas digitais, com muitos reconhecendo o valor de ferramentas que antes eram consideradas complexas.
Maior uso de plataformas de comunicação	Observou-se um aumento na utilização de plataformas como WhatsApp e e-mail, ajudando na manutenção da comunicação entre os setores e equipes.
Digitalização de processos	Muitas equipes mudaram para comunicações digitais e abandonaram os processos baseados em papel, como memorandos.
Comunicação mais eficiente e rápida	Apesar dos desafios iniciais, muitos sentiram que a comunicação se tornou mais eficiente e rápida.

Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, vislumbrou-se, também pontos negativos, os quais podem ser citados, no Quadro 10:

Quadro 10 – Impactos negativos

Pontos negativos	
Desorientação inicial	No início da pandemia, muitos ficaram perdidos e incertos sobre como se comunicar efetivamente em um ambiente virtual.
Substituição do pessoal pelo virtual	Algumas respostas indicam que, embora a comunicação virtual tenha se tornado mais predominante, o aspecto pessoal e humano da comunicação foi um pouco perdido.
Dependência de ferramentas não oficiais	Enquanto muitos se voltaram para ferramentas como WhatsApp, essas ferramentas nem sempre eram oficialmente endossadas ou estruturadas pelas instituições, levando a questões de privacidade e gerenciamento de informações.
Volume de informações no WhatsApp	A mudança de e-mails e comunicações oficiais para plataformas de mensagens instantâneas pode ter levado a um excesso de informações nessas plataformas, possivelmente levando a questões de gestão de informação e eficácia da comunicação.
Impacto inicial negativo na comunicação	Apesar de muitos pontos positivos terem surgido a longo prazo, o impacto inicial da pandemia trouxe desafios significativos na comunicação, com muitos enfrentando dificuldades em se adaptar.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em geral, enquanto a pandemia trouxe desafios significativos, também proporcionou oportunidades para modernizar e melhorar as formas de comunicação.

Logo, percebe-se que as mudanças foram significativas em relação às ferramentas utilizadas para comunicação. Antes, realizavam-se muitas reuniões presenciais, no entanto houve uma modernização, uma aceleração da digitalização, e

os meios tecnológicos passaram a ser mais ágeis e o resultado foi a melhoria da comunicação interna.

O Quadro 11 sintetiza os principais pontos abordados pelos entrevistados em relação as mudanças ocorridas na comunicação interna no pós-pandemia.

Quadro 11 – Pontos abordados sobre mudanças ocorridas

Pontos abordados	
Mudanças ocorridas na comunicação interna no pós-pandemia	Acumeração da digitalização, aprimoramento das tecnologias, várias formas de comunicação.
Legado	As tecnologias no dia a dia e a diminuição do uso do papel e do telefone.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 PRÁTICAS MAIS EFETIVAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Nesta seção, são apresentadas as práticas de comunicação interna mais efetivas nas IES. É importante destacar que, para o funcionamento coeso de uma organização e a obtenção de resultados positivos, é fundamental dar prioridade ao trabalho em equipe (SOUZA; MACÊDO, 2020). Nesse contexto, entender como as práticas de comunicação contribuem para a gestão das equipes é essencial.

Quando uma equipe possui informações sobre o andamento e os detalhes dos papéis e funções de cada membro, essas equipes se tornam mais eficazes. Dessa forma, é fundamental que cada pessoa compreenda o contexto em que está inserido e os procedimentos necessários para realizar suas atividades, pois essa compreensão é essencial para o sucesso tanto individual quanto coletivo (Entrevistado E1).

Da mesma forma, salienta o E7, *“não existe equipe se não existir uma boa comunicação entre eles, uma comunicação fácil e clara”*. Uma equipe eficiente depende de uma troca de ideias entre seus membros, pois a comunicação adequada e a compreensão mútua são essenciais para o seu funcionamento, conforme sua fala:

Para o entrevistado E9, a eficácia e rapidez da comunicação são cruciais para garantir que as informações alcancem as equipes adequadamente. Quando ocorrem dificuldades de comunicação entre equipes ou membros, há risco de ineficácia e lentidão na execução das ações obrigatórias, afetando a responsabilidade esperada dos membros. No estudo de Salas *et al.* (2015), a comunicação está entre os nove aspectos críticos do trabalho em equipe que têm impacto no desempenho.

O Entrevistado E2 declara que, quando a equipe se comunica de maneira eficaz, tanto melhora a qualidade quanto a quantidade do trabalho realizado. Essa relação entre comunicação e produtividade é sustentada pela assertividade, onde há acerto nas ações da equipe resulta em produtividade. E ainda afirma: *“o resultado final que a gente quer é produtividade, né? Então, assim, a melhoria da comunicação interna resulta em aumento de produtividade da equipe”*.

“sem comunicar você não consegue nada. Então, assim, a gente tendo uma boa comunicação [...] uma boa conversa, você consegue ter uma equipe ativa. Participativa e pensante. Então, assim, a gente trabalha muito lá no departamento com questões de participação. Comunicação participativa” (Entrevistada E3).

Já para o entrevistado E8, as práticas de comunicação contribuem com a gestão das equipes na prevenção de erros, evitando o retrabalho, poupando energia em questões não essenciais e evitando conflitos. Quando ela é clara, os membros da equipe têm um entendimento mais sólido das tarefas e expectativas, o que minimiza a ocorrência de equívocos. Além disso, ajuda na solução, precaução e prevenção de situações problemáticas.

Tal percepção está de acordo com Lawless e Trif (2016) e Oliveira e Pizzoni (2021), que afirmam que os conflitos são inevitáveis, porém precisam ser gerenciados para que não saiam do controle dos gestores. Neiva *et al.* (2020) alerta que eles podem levar a queda de desempenho e mau uso dos recursos além da rotatividade de funcionários.

Na instituição C, para os entrevistados E4, E5 e E6, as práticas de comunicação contribuem para o alinhamento eficiente das equipes, sendo que a tecnologia desempenha um papel importante ao permitir uma comunicação mais ágil, possibilitando que todos tenha a mesma visão e alinhados em relação aos objetivos da IES. Nas palavras do entrevistado E4:

“Comunicação estando clara, cada equipe, cada setor entende e tem a compreensão do seu papel dentro da instituição. Se a comunicação não fica clara, você não sabe aquilo que você tem que fazer ou deixar de fazer, até que ponto é sua obrigação, sua responsabilidade. Por isso que eu acho que a comunicação tem que ficar clara nesse sentido” (Entrevistado 4).

Para o Entrevistado E5, quando há uma comunicação clara e ágil, maior é a velocidade e qualidade das interações entre os membros da equipe, possibilitando reduzir a ocorrência de mal-entendidos e potencializa a gestão da instituição.

Esses relatos corroboram os fatos identificados na pesquisa de Wech (2012) que declara que a compreensão dos funcionários sobre as regras da organização é promovida pela comunicação interna bem-sucedida.

Em resumo, as práticas mais efetivas de comunicação interna envolvem uma comunicação clara e fácil entre as equipes, conforme apontado nos estudos de Robbins, Decenzo e Wolter (2020) e Aguiar *et. al.* (2019), a efetividade da comunicação depende da clareza e da compreensão mútua entre os interlocutores.

4.4.1 Barreiras e oportunidades na comunicação entre equipes

Na IES A, é possível perceber, no decorrer das falas dos entrevistados, que a comunicação interna apresenta algumas barreiras. Uma das evidências citadas pelo entrevistado E7 é a personalidade das pessoas envolvidas. Para Kunsch (2019), a comunicação pode ser facilitada ou dificultada em razão das barreiras pessoais. O entrevistado E7 destaca a importância da humildade e do reconhecimento de quando um indivíduo necessita de auxílio ou esclarecimento para determinadas tarefas.

“Eu acredito que em se tratando de equipe, as pessoas, elas precisam ter a humildade ou a capacidade de aquilo que ela não sabe como fazer, chegar e perguntar. Até para otimizar o trabalho, então a principal barreira é dentro de uma equipe, é as pessoas acharem que sempre o outro vai estar, disposição para fazer aquilo que ela deveria fazer, porque ela não perguntou como fazer, porque fazer, que momento fazer esse tipo de coisa, simplesmente pelo fato de não ter se comunicado, ainda que verbalmente.” (Entrevistado 7).

Ainda em relação as barreiras, o entrevistado E9 afirma que, a falta de um departamento centralizado dessas comunicações é uma das principais barreiras. Porque, às vezes, as informações não alcançam seu destino pretendido, enfrentando demoras significativas. *“Dependendo da comunicação, quando ela chegar, ela nem tem eficácia, não tem validade mais porque o ato pode já ter sido prejudicado”* ou até mesmo executado nesse intervalo.

Conforme Torquato (2012) e Araujo, Simanski e Quevedo (2012), muitos problemas nos ambientes organizacionais resultam da dificuldade de comunicar uma

mensagem ao destinatário final. Kunsch (2003), afirma que são barreiras administrativas, ou seja, a forma como as organizações organizam e processam as informações.

O entrevistado E1 aponta que as principais barreiras é a disparidade de conhecimento técnico dentro da equipe, *“às vezes tem uma pessoa só que sabe mais, uma que sabe um pouco menos, ou sabe determinada coisa, outra não”*. Isso faz com que a pessoa que tem um conhecimento ou domínio de determinado assunto fique sobrecarregada. Essa diferença pode ser negativa, levando um desequilíbrio da equipe.

Na instituição B, as principais barreiras no processo de comunicação dentro e entre equipes, de acordo o entrevistado E2, são os gestores das equipes.

“O gestor da equipe, se ele não tiver consciência, que aquele trabalho que ele realiza ali no dia a dia, não tem importância, não impacta na instituição. Se ele não tem essa percepção, ele não consegue dialogar com a equipe dele. E a equipe tem um desempenho melhor. Para mim, é isso. Se ele não tem noção, sabe aquele gestor que para ele só importa grandes acontecimentos. Ele produzir grande, não sai do lugar. Porque se ele não der valor para aquele trabalho no dia a dia, aprender que aquele trabalho impacta lá o resultado da Instituição, não tem conversa, não tem ganho.”

Para o entrevistado, muitos não dão importância no trabalho que é realizado no dia a dia, mas sim para os grandes acontecimentos, o que acaba impactando no desempenho. Isso ocorre porque o gestor não consegue dialogar com as equipes. Conforme estudo realizado por Hedler *et al.* (2015), barreiras de caráter pessoal impedem interatividade, a transparência, a rapidez das informações entre gestores e colaboradores.

Para o entrevistado E3, a personalidade das pessoas é uma das principais barreiras. E afirma que nada como um diálogo possa resolver. Com uma conversa cara a cara é possível chegar a um entendimento.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a personalidade das pessoas é uma das barreiras que pode prejudicar o ambiente organizacional (KUNSCH, 2003). Uma das barreiras identificadas pelo entrevistado E8 é a forma como as pessoas interpretam as mensagens que são transmitidas. Isso é um problema, pois as pessoas têm interpretações diferentes, o que se torna um obstáculo na compreensão adequada:

“Nem todo mundo compreende da maneira como deveria. A forma como as notícias são tratadas seria outra barreira. São tratadas e escritas, divulgadas e circuladas [...] a dificuldade de acatar aquilo que é institucionalmente pensado. Tendo em vista o bem comum institucional, por conta dos interesses individuais que não podem sobrepor aos interesses coletivos” (Entrevistado 8).

Já na IES C, para o entrevistado E4, a falta de uma estrutura clara de comunicação interna e uma padronização dos instrumentos torna a comunicação menos eficaz. O entrevistado E5 entende que uma tecnologia adequada é uma forma viável para superar essas barreiras para uma comunicação eficaz. É o caso do WhatsApp, que mistura as situações pessoais com as profissionais, onde se perde muito o foco no trabalho. Essas barreiras, de acordo com Kunsch (2016), consideradas como físicas ou mecânicas, devem ser minimizadas para que a comunicação seja clara e efetiva.

No entanto, o entrevistado E7 enxerga que não existe somente barreiras na IES, mas há oportunidades no processo de comunicação interna entre equipes, pois ela cria possibilidade de colaboração entre os membros. Como estão mais próximas, conseguem a melhor forma de chegar a um consenso, conversando, expondo o ponto de vista sobre uma determinada atividade, uma determinada forma de fazer isso e quais são as tarefas de cada um. Do ponto de vista do entrevistado E1, a principal oportunidade é descobrir talentos. Um exemplo disso pode ser observado na fala a seguir:

“Eu acho que uma coisa que já acontece aqui é descobrir o que aquela pessoa é boa mesmo, que daí ela pode ser direcionada ao departamento condizente com a função que ela executa com sucesso, com exatidão” (Entrevistado 1).

Para o entrevistado E9, a principal oportunidade é essa interação entre equipes, que permite uma melhoria significativa na eficiência e eficácia das tarefas de cada membro da equipe. No entanto, simplesmente ter uma boa comunicação não é suficiente. Além de rápida, ela também deve ser clara, sucinta e objetiva. Nos tempos atuais, em que as pessoas não dispõem de tanto tempo disponível, é essencial aproveitá-lo da maneira mais eficiente possível. No entanto, não adianta transmitir informações rapidamente se o receptor não entender o que está sendo solicitado. Portanto, uma comunicação que seja rápida, eficaz e objetiva só traz benefícios.

Corroborando com os entrevistados E7 e E9, os entrevistados E3 e E8 afirmam que a principal oportunidade é a aproximação entre os indivíduos. O entrevistado E8 diz que a essa interação favorece a melhoria da qualidade e da rapidez das tarefas realizadas, principalmente na área da educação, em que o serviço prestado deve ser feito sem enrolação, de forma clara e eficiente. Além disso, contribui para um ambiente de trabalho harmonioso, para o bem-estar de todos.

Já o E3, por sua vez, considera esse aspecto muito positivo, onde a interação entre equipes possibilita expressar sua opinião e solucionar as questões ali mesmo. Para o entrevistado E2, a oportunidade é o crescimento dentro da IES e o aumento salarial, uma vez que, com o surgimento novos setores, seleciona-se novos líderes nesse setor que apresentam melhor desempenho ou foram produtivos.

Na visão do entrevistado E4, a comunicação interna entre as equipes permite que a estrutura da instituição seja melhorada, tanto em relação ao corpo Administrativos quanto aos docentes. Já para o entrevistado E5, diz respeito à agilidade e à eficiência que ela proporciona. Quem tem acesso à informação tem mais capacidade de ajudar a influenciar e de resolver os problemas antes que eles se agravem.

O Quadro 12, apresenta-se, de forma sucinta, as principais barreiras e oportunidades indicadas pelos entrevistados.

Quadro 12 – Barreiras e oportunidades na comunicação entre equipes

	Barreiras	Oportunidades
IES A	Conhecimentos técnicos diferentes; Personalidade; Falta de departamento específico; Falta de diálogo; Sobrecarga de informação; Informações incompletas ou não transmitidas.	Diálogo; Descobrir talentos; Eficiência e Eficácia nas tarefas; Interação entre equipes; Colaboração entre equipes.
IES B	Personalidade; Falta de diálogo; Interpretação errônea das mensagens; Respeito a hierarquia.	Desempenho; Interação entre equipes; Colaboração entre equipes; Aproximação entre os sujeitos; Manutenção de um ambiente harmônico de trabalho; Crescimento profissional.
IES C	Falta de regulamento interno; Tecnologia inapropriada; Falta de foco; Falta de transparência na comunicação.	Qualificação; Interação entre equipes; Eficiência.

Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação efetiva é essencial para o sucesso das equipes e da organização, pois a assertividade na comunicação leva a um aumento na produtividade, e a comunicação clara previne erros, retrabalho e conflitos. No entanto, algumas barreiras podem prejudicar a eficácia, como interpretações equivocadas, personalidades dos integrantes das equipes. Por outro lado, entre as oportunidades identificadas, destaca-se a descoberta de talentos, colaboração entre os membros da equipe, alinhamento entre equipes.

4.5 AÇÕES PARA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Nesta seção, são apresentadas as principais ações identificadas para a melhoria da comunicação interna, conforme apresentadas pelos entrevistados, tanto na instituição A, como na B e na C. Primeiramente, a capacidade das pessoas de cooperar em direção a um objetivo comum é fundamental para existência e sobrevivência das IES. O crescimento, preservação e expansão envolve uma variedade de atividades de coordenações para manter tal estrutura funcionando. Essas atividades requerem escuta, *feedback*, análise, sugestões entre os membros que a compõem.

Nestes termos, **enquanto instrumento que permite aos funcionários fornecerem *feedback* e sugestões para a melhoria da IES**, A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é destacada. Conforme informações disponíveis no PDI, a CPA é responsável por conduzir os processos de avaliação internos da instituição em conformidade com a Lei federal nº 10.861/2004. Seu objetivo é a constante melhoria e renovação de suas atividades em todas as áreas. O entrevistado E7 destaca que, além da ouvidoria, há a Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Embora os entrevistados E1, E7 e E9 tenham destacado que a ouvidoria é um recurso disponível para os servidores, o relatório de gestão das demandas da ouvidoria para o exercício de 2022, disponível no portal da IES A, não há registro e demandas de servidores que optaram por essa opção.

De acordo com a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (2015), a Ouvidoria atua na proteção dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços. Além de fornecer esclarecimentos sobre seus deveres, contribui para a prevenção e resolução de conflitos. Assegura uma avaliação justa e imparcial das demandas apresentadas, estabelecendo um canal de comunicação direto entre o

cidadão e as organizações. Atua como uma segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações. Portanto não sendo um canal para *feedback* e sugestões.

Da mesma forma, conforme relatos dos entrevistados, na instituição B e C, são evidenciados os mesmos meios, citados na IES A. No Relatório Semestral do exercício de 2015/2 da IES B, constam registros de demandas de servidores que optaram pela Ouvidoria. No entanto, na IES C, esse relatório não está disponível.

“Nós temos a comissão própria de avaliação [...], deles colocarem da melhor forma possível os pontos positivos e negativos, sem ser identificado. Nós temos ouvidoria. Mas assim, que eles usam muito, muito mais, estão mais receptivos é a comissão própria de avaliação que faz as avaliações internas da instituição” (Entrevistado 2).

O entrevistado E2 ressalta que a possibilidade de participação anônima é um aspecto relevante, pois não é obrigatório se identificar. Essa condição é importante, pois muitos só conseguem participar das avaliações se tiverem a garantia de anonimato. As avaliações ocorrem semestralmente, e toda a comunidade acadêmica tem a oportunidade de participar.

“Existe uma avaliação institucional que é realizada pela comissão própria de avaliação, que acontece em formato online, tanto para professores, técnicos, equipe gestora. São avaliadas várias dimensões institucionais e lá existem campos para os respondentes colocarem sugestões, críticas elogios” (Entrevistado E8).

De acordo com o entrevistado E3, um questionário é aberto para que todos os funcionários e alunos possam avaliar a instituição. Depois, é feito um retorno, um *feedback* para toda a comunidade, com os pontos positivos e negativos levantados pelos questionários. Além do aspecto da comunicação, na CPA, diversas dimensões institucionais são analisadas, possibilitando à IES o aperfeiçoamento de seus processos internos.

Para França, S. e França, F. (2022), o estímulo ao *feedback* desempenha um papel fundamental na promoção da eficácia da comunicação. Neves, Garrido e Simões (2015) e Robbins e Judge (2020) destacam a importância da comunicação adequada, pois é essencial para transmitir mensagens sem erros ou omissões.

O entrevistado E8 acrescentou que, é possível realizar um diálogo pessoalmente, uma vez que, as pessoas são abertas a conversar e a ouvir. Conforme

Pesquisa Aberje de 2023, a comunicação face a face, mediante gestores imediatos, são formas mais claras, objetivas e assertivas de transmitir uma mensagem.

Outro aspecto discutido são as sugestões colocadas pelos entrevistados em relação a melhoria dos processos de comunicação interna. O entrevistado E1 acredita ser salutar estabelecer uma maior proximidade entre os gestores e coordenadores com o departamento de comunicação, de forma que todas as informações oficiais sejam divulgadas primeiramente pela reitoria. Dessa maneira, seria assegurado que as informações sejam comunicadas no momento adequado, sem atropelos, e evitando a divulgação de ações além do que já foi estabelecido. Essa medida pode ajudar a evitar problemas futuros.

“Eu acho que uma proximidade maior dos gestores, os coordenadores com o departamento de comunicação, que tudo que é oficial sai primeiro daqui da reitoria. Então, e passar a informação na hora correta, sem atropelar nada. E não falar além do que já está sendo dito” (Entrevistado E1).

“Minha sugestão é que as pessoas transmitam as informações, seja pelo meio que for, [...] mudanças que ocorrem dentro de determinados setores e isso precisa ser comunicado. Isso e as informações precisam ser transmitidas. Porque se não, quando você precisa acessar aquele setor, ele mudou. E ninguém sabe que ele mudou, porque a informação nunca foi transmitida, porque à universidade ela é uma só, ela não é setorizada e as informações elas precisam circular. Ela não funciona sem administração superior, só que a administração superior também não vai funcionar se a faculdade não funcionar. Então, as informações, aquilo que ocorre dentro dos setores que sejam claro, né? É de interesse das faculdades. Elas precisam chegar até as faculdades. [...]. O importante é que a informação chegue aos interessados.” (Entrevistado E7).

O entrevistado E7 enfatiza a necessidade de compartilhamento amplo de informações dentro dos setores, independentemente do meio utilizado. Para o entrevistado, seria viável ter uma intranet, para facilitar a comunicação interna. Entende que é uma plataforma eficaz, visto que constantemente ocorrem mudanças internamente, porém essas, muitas das vezes, não são devidamente comunicadas. Estudos realizados por Tavares (2010) e Ação Integrada (2022), destacam que a intranet torna a comunicação interna mais ágil, rápida e eficiente, permitindo a divulgação e distribuição de informações em toda a organização.

É importante estabelecer critérios e unificar a abordagem dessa comunicação, simplificando os procedimentos, ao mesmo tempo em que se prioriza principalmente a eficiência e rapidez na disseminação dessas informações.

Um departamento ou setor centralizado, que desempenhe oficialmente o papel de supervisionar a circulação desses documentos, e para a busca pela eficiência e agilidade no fornecimento interno de serviços na IES. Quanto mais fomentarmos a comunicação, maiores serão os ganhos internos, sendo que a principal vantagem recai sobre aqueles que aguardam a realização dos serviços da IES (Entrevistado E9).

Por sua vez, o entrevistado E2 considera que uma regulamentação interna, criada pela própria instituição, com um protocolo bem elaborado, seria de grande auxílio. Com essa regulamentação, para o entrevistado E8, é possível estabelecer uma série de procedimentos para organizar diversos aspectos, tais como a definição de prazos e abordagens para tratar de temas específicos, com objetivos e finalidades claras. E como esse impacto chega ao público interno e externo.

Conforme opinião do entrevistado E3, além de uma regulamentação, é importante que as pessoas tenham consciência da relevância da comunicação interna, independentemente de a instituição ser pública ou privada. Ressalta que existe aquele que só reclama, que não teve conhecimento. *“Aí eu não fiquei sabendo, ninguém me informou, ninguém falou nada, ninguém...”*. Ou seja, é a consciência das suas ações, que tornaria a troca das informações mais fácil e funcional.

Ainda no âmbito relacionado a sugestões para melhoria da comunicação interna, o entrevistado E5 sugere a criação de um sistema próprio para comunicação interna. Ressaltou que os aplicativos gerais [como o WhatsApp] acabam misturando o particular com o corporativo. Dessa forma, a instituição teria uma ferramenta própria de comunicação, o que ajudaria a evitar informações desnecessárias e manter o foco nas informações relevantes.

“Talvez criar um sistema próprio. Em vez de usar aplicativos gerais que misturam particular com o corporativo, vamos falar assim, que a instituição tem uma ferramenta própria de comunicação. Então, você sabe quando você abrir aquele aplicativo ou você abrir aquele sistema das informações públicas concentradas, então você não se perde com informações desnecessárias e você tem um foco maior” (Entrevistado E5).

O entrevistado E4 sugeriu a criação de um departamento dedicado exclusivamente a essa questão poderia evitar sobrecarregar o departamento atual responsável. Isso porque a instituição possui um departamento de protocolo responsável por encaminhar, gerenciar e distribuir todas as correspondências.

Outra sugestão relevante foi dada pelo entrevistado E6, que sugeriu a realização de treinamento para equipes, tanto para aqueles responsáveis pela comunicação interna quanto externa. De acordo com a pesquisa realizada pela Aberje e Ação Integrada em 2023, as iniciativas de comunicação que mais receberam aumento em seus orçamentos foram os eventos com os líderes (14%) e os treinamentos (12%).

A IES A, reconhecendo a importância do aprimoramento profissional, implementou o Programa de Desenvolvimento de Líderes – Lidera, uma iniciativa desenvolvida pela reitoria. A principal finalidade do programa é a formação e o desenvolvimento de líderes, além de incentivar o trabalho em equipe. O Lidera é um programa contínuo que engloba todos os líderes departamentais, exercendo um impacto direto na melhoria da qualidade de vida dos servidores. Além disso, contribui para alcançar níveis de eficiência e eficácia.

No plano de desenvolvimento institucional da instituição B, a IES reforça a necessidade de aprimorar as condições de comunicação interna para racionalizar os procedimentos burocráticos e criar um setor específico para este fim (PDI, 2020).

No Quadro 13, segue o resumo das principais ações citados pelos entrevistados para melhoria da comunicação interna.

Quadro 13 – Sugestões para melhoria dos processos de comunicação interna

Sugestões apontadas	Entrevistados
Maior proximidade com o departamento de comunicação	E1
Informações oficiais divulgadas primeiro pela reitoria	E1
Sistema próprio de comunicação interna	E5
Comunicação de forma ampla	E7
Adotar a tecnologia de intranet	E7
Departamento de comunicação interna	E4 e E9
Treinamentos	E6 e E8
Política de comunicação interna	E2; E4; E8 e E9

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, os entrevistados destacaram a importância de considerar diferentes perspectivas na comunicação. Eles enfatizaram a necessidade de ouvir tanto a visão dos gestores quanto a dos colaboradores para entender as dificuldades presentes e buscar melhorias. Foi apontado que a comunicação está em constante evolução, podendo surgir novas formas de interação que exigem reaprendizado.

A sugestão de uma plataforma de comunicação a ser acessada por meio de intranet foi mencionada como uma solução viável para aprimorar a comunicação. Os

entrevistados esperam que a pesquisa traga propostas práticas para atender às demandas identificadas. Além disso, valorizaram a oportunidade de participar e contribuir para melhorias na comunicação, observando que era a primeira vez que eram consultados para tal fim.

A Figura 11 ilustra uma nuvem de palavras gerada pelo software NVivo 12. Ela exibe as 100 palavras mais proeminentes mencionadas nas entrevistas realizadas com os 9 participantes. Cada uma dessas palavras foi mencionada mais de 11 vezes durante o processo de coleta de dados.

Figura 11 – Nuvem de palavras mais citadas nas entrevistas realizadas



Fonte: Elaborada pela autora a partir do software NVivo12.

5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentadas as contribuições da pesquisa, tanto teóricas quanto práticas, desenvolvidas ao longo do ano de 2022 e o primeiro semestre de 2023.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para reforçar a importância da comunicação na gestão das equipes, pois ela pode influenciar na produtividade. Santiago (2020) afirma que, a troca de informações entre os membros de uma organização, pode estimular as competências sociais e profissionais dos colaboradores, tais como interação entre equipes, envolvimento das tarefas.

O cenário atual exige uma nova cultura de trabalho que reconheça o talento, o engajamento e a motivação dos profissionais como fatores essenciais para o progresso das organizações. Embora a digitalização tenha simplificado alguns processos, as pessoas e as competências humanas se tornaram ainda mais decisivas para atingir os objetivos organizacionais e alcançar o sucesso.

Nesse sentido, a crise incentivou práticas de trabalho mais colaborativas e desafiou as IES a melhorarem sua comunicação interna, considerando não apenas a evolução digital, o volume e velocidade do fluxo de informação, mas também a garantia de que toda essa tecnologia seja acessível a todos (ALVARADO; GONZÁLEZ; LORENZO, 2022).

Conforme foi possível vislumbrar, os entrevistados E7, E9, B2 e outros identificam desafios significativos na comunicação interna das Instituições de Ensino Superior (IES) Municipais do Estado de Goiás. O principal desafio é a eficiência e agilidade na disseminação de informações. Enquanto muitos mencionam que a comunicação cara a cara e o uso de aplicativos como WhatsApp são comuns, a necessidade de uma comunicação mais formal e estruturada é enfatizada para garantir que as informações sejam claras, rápidas e alcancem todos de maneira eficaz.

Autores como Kunsch (2016) e Robbins e Judge (2020) discutem aspectos da comunicação em organizações. Problemas como o uso de redes informais, rumores, e desafios com comunicações digitais são mencionados. O silêncio, a mentira e o

medo de se comunicar são vistos como obstáculos à comunicação eficaz. Além disso, os gestores têm um papel fundamental na promoção de uma comunicação aberta, o que pode impactar positivamente a produtividade e a colaboração entre as equipes.

A comunicação nas organizações é essencial para seu funcionamento e sucesso. Kunsch (2016) defende que organizações não existiriam sem comunicação, que, segundo Coutinho (2017), mobiliza pessoas, sentimentos e promove trocas, e Daft (2017) destaca que seu objetivo é frequentemente influenciar comportamento.

A comunicação organizacional, com ênfase no fluxo de informações e gerenciamento de crises, é cada vez mais valorizada no mercado, embora algumas empresas só reconheçam sua importância em crises (KUNSCH, 2007). A comunicação, conforme definido por Salas *et al.* (2015), é a troca de informações entre emissor e receptor. Para Robbins, Decenzo e Wolter (2020), se nenhuma informação ou ideia é expressa, a comunicação não ocorreu. Marchiori (2018a) enfatiza a importância de todos os elementos da comunicação funcionarem conjuntamente para que seja efetiva, mesmo que se mantenham autônomos.

A comunicação em organizações é estruturada por redes formais e informais. A rede formal, delineada por Kunsch (2019), segue uma estrutura predefinida com processos e hierarquias estabelecidos. Caracterizada por sua objetividade e controle, utiliza canais como relatórios e memorandos (TORQUATO, 2015; COUTINHO, 2017).

A pandemia da COVID-19 demonstrou a importância da comunicação interna eficaz para o engajamento dos funcionários, aumento da produtividade e promoção de um ambiente organizacional sustentável e agradável. Instituições de ensino, como as do Estado de Goiás, objeto do estudo, enfrentaram desafios inéditos, como a acelerada transição para o ensino à distância. Canais de comunicação claros e oportunos se mostraram essenciais para garantir a continuidade acadêmica e administrativa.

Com efeito, a rapidez da transformação digital, por sua vez, aumentou a importância das ferramentas digitais. No entanto, mais do que somente adotá-las, é basilar aprimorá-las e integrá-las efetivamente à rotina institucional. A comunicação interna bem estruturada resulta em instituições mais ajustáveis, resilientes e produtivas, projetando uma imagem de estabilidade e confiança para o público externo.

Dentre a análise das entrevistas é possível compreender a ausência de um canal oficial, uma rede formal e única para a comunicação interna, os entrevistados

citaram múltiplos meios de comunicação, como e-mail, WhatsApp e SEI. Esta variedade, embora intencionada para abrangência, pode causar fragmentação e inconsistência, levando a confusão e mensagens contraditórias.

Assim, a rede informal surge espontaneamente atendendo a interações sociais, como conversas e encontros, e é definida por sua natureza subjetiva e emocional (KUNSCH, 2016). Esses canais informais, também denominados “rádio peão” ou “fofoca” (TORQUATO, 2012), influenciam a cultura organizacional e, conforme Tavares e Ferreira (2013), são vitais para um ambiente de trabalho saudável. A escolha do canal é determinada pelo emissor (ROBBINS; JUDGE, 2020). Adicionalmente, Aguiar *et al.* (2019) e Nassar (2019) descrevem quatro níveis de comunicação: intrapessoal (interno ao indivíduo), interpessoal (entre pessoas), organizacional (dentro de uma empresa) e tecnológico (uso de tecnologia para comunicação).

Foi observada uma predileção por conversas de corredor, fofocas e informações distorcidas ou ampliadas, ou seja, a rede informal de comunicação acaba sendo ampliada e utilizada em detrimento da rede formal, tendo em vista a fragmentariedade dessa última. Para o entrevistado E2, “o boca a boca ainda é mais rápido”. O entrevistado E3 reforça que muitas das vezes ocorre as conversas de corredores pelo fato da demora da comunicação oficial.

É certo, conforme a pesquisa bibliográfica constatou, que a comunicação em organizações, além de informar, visa atrair e incentivar bons resultados internamente, sendo estratégica para conciliar interesses e promover diálogo e participação (COSTA; OLIVEIRA, 2020). A comunicação interna evoluiu, não se limitando apenas a transmitir informações, mas também capacitando e incentivando discussões estratégicas colaborativas por meio da tecnologia (DREYER, TERRA; RAPOSO, 2021).

Eficiência no trabalho e melhor gestão são beneficiadas por uma comunicação interna robusta, que reduz a burocracia e melhora o relacionamento entre colaboradores, refletindo positivamente na comunicação externa (LIMA; MELO, 2017; ALMEIDA, 2013). Uma comunicação eficaz permite que todos na organização conheçam e busquem metas e objetivos compartilhados (KALOGIANNIDIS, 2021).

A comunicação interna visa promover uma interação eficiente entre a organização e seus colaboradores, buscando alinhar objetivos comuns. Segundo França, S. e França, F. (2022), uma comunicação interna ineficaz pode levar a

problemas como ruídos, conflitos, baixa produtividade e queda na qualidade dos serviços. Assim, ela é importante para a colaboração, eficiência e fortalecimento da identidade organizacional, embora enfrentem novos desafios que podem comprometer sua efetividade.

É de se lembrar que barreiras na comunicação podem incluir obstruções mecânicas, como ruídos (KUNSCH, 2016), fisiológicas, como perda auditiva, semânticas, devido a diferenças de significado, e psicológicas, como preconceitos (KUNSCH, 2003; ABREU; BAZONI, 2016).

Adicionalmente, remetentes frequentemente presumem que suas palavras são entendidas da mesma maneira pelos destinatários, o que pode não ser verdade (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020). Boatos, uma forma de comunicação informal, podem surgir de informações ambíguas e se disseminar rapidamente, afetando a produtividade se não forem gerenciados corretamente (TORQUATO, 2012; TAVARES; FERREIRA, 2013; MARCHIORI, 2018b). Kunsch (2003) categoriza as barreiras organizacionais em pessoais, administrativas, excesso de informação e informações incompletas, todas podendo impactar a comunicação eficaz nas organizações.

As instituições precisam superar barreiras comunicativas para melhorar a eficácia da comunicação e promover um ambiente de trabalho harmonioso (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; ABREU; BAZONI, 2016). Apesar da diversidade de canais de comunicação, a chave é adotar métodos que atinjam todos os funcionários efetivamente (PENTEADO, 2017).

É importante ressaltar que a pandemia de COVID-19, decretada em 2020, mudou a forma como o trabalho era realizado, acelerando processos e tecnologias, tendo em vista a nova realidade mundial. Foi um fator importante para enfatizar a importância da comunicação interna das organizações.

A pandemia intensificou a necessidade de uma comunicação interna clara e eficaz, levando os líderes a gerenciarem com maior consciência sobre o bem-estar dos funcionários em todos os aspectos de suas vidas (DIRCOM, 2021). Neste processo, a clareza, a concisão e a objetividade são necessárias para engajar todos os níveis da organização.

Para assegurar a consistência da mensagem e o alinhamento com os objetivos da empresa, é vital utilizar as ferramentas de comunicação apropriadamente (DUQUE-RENGEL; ABENDANO; CUSOT, 2022). Independentemente dos canais

utilizados, a presença e escuta ativa do líder são essenciais para orientar e motivar a equipe na era digital.

Em instituições com grande número de funcionários e diversidade de cargos, realizar gestão de equipe se torna um desafio, razão pela qual, a comunicação interna é uma importante ferramenta. De fato, Equipes bem formadas e com laços sólidos são essenciais para a realização articulada de tarefas, contudo, o processo de evolução de grupo para equipe é complexo (CARVALHO, 2014).

A capacidade da equipe de coordenar e sincronizar contribuições individuais impacta seu sucesso, e variáveis como habilidade, tamanho, conflito e normas internas podem influenciar esse processo (ALVES, 2023). A harmonia e colaboração em uma equipe potencializam a qualidade dos serviços, mas é fundamental que os líderes estejam engajados nesse objetivo (SOUZA; MACÊDO, 2020). A gestão eficaz de equipes para atingir metas requer a promoção do esforço coletivo e o fortalecimento das relações (MARCHIORI *et al.*, 2006; EFANDI, 2021).

Robbins e Judge (2020) ressaltam que, embora haja uma ênfase crescente no trabalho em equipe, a formação eficaz de equipes não é garantida. A interação entre equipes é complexa, demandando líderes que compreendam e motivem seus membros (CHIN, 2015; DIAS; BORGES, 2015). Uma liderança deficiente pode ser um empecilho (SANDOFF; NILSSON, 2016), mas observa-se uma transição de lideranças tradicionais para abordagens mais cooperativas (CHIN, 2015; BENISHEK; LAZZARA, 2019).

Salas *et al.* (2015) identificam fatores cruciais para o desempenho em equipe, sublinhando a importância de compreender esses elementos para otimizar a eficácia do trabalho coletivo, sendo eles divididos em condições de influência (contexto, composição, cultura) e processos centrais e estados emergentes (cooperação, coordenação, conhecimento, conflito, *coaching* e comunicação).

Nesse sentido, uma comunicação clara e transparente é essencial para a gestão da equipe, influenciando positivamente a produtividade, motivação e clima organizacional (TORQUATO, 2015; ANDERSSON, 2019). É vital que a comunicação interna esteja alinhada com a estratégia da empresa, minimizando mal-entendidos e promovendo a confiança. Práticas como escuta ativa e *feedback* são cruciais para uma comunicação eficaz (NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2015; ROBBINS; JUDGE, 2020; FRANÇA, S.; FRANÇA, F., 2022).

Buckingham e Goodall (2019) sugerem focar em *feedbacks* positivos e reconhecimento para facilitar o aprendizado. A motivação dos colaboradores, influenciada por uma boa comunicação, é uma força direcionadora para o desempenho e está relacionada a fatores como trabalho em equipe, desenvolvimento de carreira, remuneração e relacionamentos (RIBEIRO, 2018; KHUONG; MAI; PHUONG, 2020; PETKOVIĆ; RAPAJIĆ, 2021).

A pesquisa identificou barreiras à comunicação eficiente, como a já citadas diversidades de canais, falhas na disseminação de informações e ausência de estratégias claras. Para suplantar esses desafios, sugere-se a implementação de um sistema de comunicação interna, adoção de tecnologias como intranet, criação de um departamento especializado, treinamento de funcionários e a instituição de políticas claras de comunicação, acompanhadas de sistemas de *feedback* e revisão constante. Em resumo, a eficácia na comunicação é vital para navegar pelos desafios do cenário atual e futuro.

Portanto, a partir das contribuições teóricas sintetizadas nesse tópico, juntamente com os pontos encontrados a partir dos dados coletados, foram localizadas diversas barreiras que impedem uma efetiva comunicação interna, o próximo tópico apresenta as principais diretrizes para melhoria da comunicação interna, a qual é essencial para um ambiente de trabalho coeso e motivado e, portanto, uma eficiente gestão de pessoas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Com base nos dados e informações coletadas, constatou-se que uma comunicação efetiva é fundamental para o desempenho das equipes. Os resultados indicam que uma comunicação efetiva, *feedback* e os recursos apropriados podem contribuir para que as equipes tenham uma maior produtividade nas IES.

Em relação à comunicação interna, propõe-se a adoção de uma rede social interna, pois ela facilita o trabalho em equipe, promovendo a disseminação das informações internamente de forma mais rápida. Ela permite criar agenda de eventos institucionais, com a finalidade de informar os principais acontecimentos e atividades dentro da IES, o que resolveria o problema do atraso e do recebimento das ações internas.

Outra sugestão é realizar workshop e treinamentos, com a finalidade de melhorar a integração das equipes, para que elas possam trabalhar em conjunto e distribuir as tarefas de forma equilibrada, evitando que uma pessoa fique sobrecarregada.

Constatou-se que, a ouvidoria é um sistema que opera de forma fechado operacionalmente para execução do seu trabalho, porém ela se abre para se comunicar com os setores/departamentos da IES e nessa abertura possibilita que os setores possam fazer um *feedback* com seus servidores para que a comunicação seja mais eficiente e eficaz, logo tem-se uma entrega mais produtiva no trabalho e conseqüentemente na entrega dos resultados em equipe. Assim, sugere-se que se intensifiquem as ações de dar esse *feedback*.

Com relação às barreiras que podem dificultar a comunicação entre equipes, sugere-se que sejam intensificadas as situações que propiciem o diálogo face a face com os gestores e ainda reuniões mensais para troca de informações entre equipes, com a finalidade de compartilhar ideias e expor o que cada um tem feito para contribuir com a gestão da instituição.

As respostas oferecidas pelos participantes da pesquisa também mostram diversas percepções sobre barreiras e oportunidades no processo de comunicação interna em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

As barreiras da comunicação interna nas IES pesquisadas, demonstraram os principais pontos de atenção que os líderes devem ter na gestão de suas equipes, os quais são apresentados no Quadro 14:

Quadro 14 – Pontos de atenção na gestão da equipe

Barreiras	Principais entraves
Diferenças de conhecimento técnico entre membros da equipe	A disparidade entre os níveis de expertise pode sobrecarregar certos membros e dificultar a comunicação. O que poderia ser resolvido com treinamento adequado àqueles membros que necessitam de nivelamento ou a readequação para ocupar cargo mais condizente com suas competências.
Percepção do gestor	Se o líder da equipe não reconhece a importância do trabalho diário e como ele impacta a instituição, a comunicação pode ser prejudicada, já que ocorre uma percepção, pela equipe, de que não há reconhecimento pessoal e profissional.
Personalidade e inter-relações	As diferenças de personalidade podem causar desentendimentos, mas a comunicação cara a cara pode ajudar a resolver essas questões, assim práticas de

	conciliação e descontração entre a equipe pode ser um fator a facilitar a compreensão da comunicação.
Falta de um processo específico	Sem uma estrutura ou processo definido para a comunicação, assim como a ausência de um canal oficial, pode ser difícil para as pessoas saberem como se comunicar eficazmente e sem desentendimentos.
Tecnologia e foco	Usar ferramentas como o WhatsApp pode misturar comunicações profissionais e pessoais, levando a distrações, além de sobrecarregar a equipe fora do horário laborativo, o que pode levantar questões de direitos trabalhistas.
Disponibilidade de horário	Respeitar o tempo dos outros é vital, mas nem sempre é fácil coordenar a comunicação devido a diferentes agendas. Essa percepção apontada pelos participantes da pesquisa, aponta para a necessidade de um canal de comunicação oficial e implantação de processos para as devidas respostas, o que tem a possibilidade de evitar que horários fora de expediente sejam utilizados para comunicação interna.
Autossuficiência excessiva	Membros da equipe podem hesitar em pedir ajuda ou orientação, optando por fazer as coisas por conta própria, o que causa em erros ou em sobrecarga de trabalho.
Interpretação da mensagem	As pessoas podem interpretar informações de maneira diferente, o que pode levar a mal-entendidos, razão pela qual a utilização de canais oficiais e formais são mecanismos que podem reduzir o ruído da comunicação.
Falta de um órgão centralizador	Sem um sistema centralizado de comunicação, um departamento responsável por gerenciar tanto as comunicações internas, quanto as externas, as informações podem demorar a chegar ou podem não alcançar as partes relevantes.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos pontos fracos acima assinalados, é possível vislumbrar as seguintes oportunidades de melhoria:

Quadro 15 – Oportunidades de melhoria

Descoberta de talentos	A comunicação eficaz pode ajudar a identificar e direcionar talentos para áreas em que eles possam brilhar, tornando a equipe mais coesa, produtiva e reduzindo os ruídos oriundos da comunicação informal
Melhoria no desempenho da equipe	Quando os líderes se comunicam bem e valorizam o trabalho diário, isso pode elevar o moral e o desempenho da equipe
Respeito e resolução de conflitos	Dialogar e entender o ponto de vista do outro promove um ambiente de trabalho respeitoso e colaborativo, aumentando o êxito da gestão da equipe.
Padronização da comunicação	Estabelecer uma linguagem e processo padrão torna a comunicação mais eficaz e reduz a comunicação informal.
Acesso à informação	A comunicação eficaz dá poder às pessoas, permitindo-lhes antecipar e resolver problemas, sem ter que se direcionar a superiores hierárquicos, o que simplifica os processos e reduz atritos pessoais.

Agilidade	Uma comunicação clara e eficaz pode levar a decisões mais céleres e a processos mais eficientes.
Melhoria nos fluxos e entregas	A boa comunicação pode otimizar os processos, levando a entregas mais eficientes e a um ambiente de trabalho harmonioso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumindo, a comunicação interna faz parte e da operação global de uma IES. Superar barreiras e capitalizar oportunidades pode melhorar não apenas a eficácia da comunicação, mas também o desempenho geral e o bem-estar da equipe.

O Quadro 16 apresenta as principais barreiras encontradas e as ações úteis e necessárias para o melhor gerenciamento:

Quadro 16 – Barreiras e ações necessárias para o melhor gerenciamento

Barreiras	Ações
Diversidade de canais de comunicação	Plataforma unificada de comunicação: meio oficial e principal da comunicação interna.
WhatsApp como meio predominante	Comunicação informal, rápida e eventual.
Desafios com e-mails	Comunicações oficiais e distribuição de memorandos.
Falhas na disseminação de informações	Correto treinamento e capacitação dos emissores e receptores da comunicação.
Diretrizes de uso	Treinamento: Capacitar todos os funcionários sobre como usar a plataforma e as ferramentas. Protocolos de Comunicação: Definir claramente quando e como usar cada ferramenta, evitando redundâncias e garantindo que a mensagem correta alcance o público certo.
Feedback e Melhoria Contínua	Pesquisas Internas: Verificar periodicamente a satisfação dos funcionários com os meios de comunicação. Análise de uso: Monitorar o uso das ferramentas para identificar padrões e áreas de melhoria. Atualizações da Plataforma: Introduzir melhorias com base no <i>feedback</i> e nas análises, garantindo que a solução evolua de acordo com as necessidades da instituição.
Falta de departamento específico, ausência de responsabilidades claras	Implantação do departamento, com treinamento dos responsáveis e que tal departamento e responsáveis sejam amplamente conhecidos na instituição.
Desconhecimento da Existência da Política de comunicação	Desenvolver/Revisar a Política de Comunicação.
Ausência de acesso à documentação referente à comunicação	Treinamento para comunicar a política da instituição e apresentar os meios de acesso aos documentos.
Informações fragmentadas	Consolidação da informação fragmentada em um único documento; Centralizar o acesso a documentação em um portal de documentos.

Feedback regular	Pesquisas e reuniões periódicas, a fim de identificar os pontos a serem revisados.
-------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais de direito público do Estado de Goiás.

E para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa em três instituições públicas de Ensino superior municipal. Para coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com nove entrevistados. Adotou-se como técnica de análise de dados a análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), e análise documental. O procedimento para interpretação das fontes foi a sua triangulação.

Deste modo, o objetivo geral foi alcançado, conforme apresentado no capítulo 4. Do mesmo modo, os objetivos específicos foram atingidos. Em relação ao primeiro, constatou-se que as IES adotam várias formas de comunicação em seus processos de comunicação interna, por exemplo: reuniões presenciais e online, envio de e-mails, mensagens via aplicativos de mensagens instantâneas, entre outros.

O memorando e o e-mail são adotados como os meios oficiais de comunicação. No entanto, o e-mail e o WhatsApp são os mais utilizados. Percebeu-se uma divisão entre os entrevistados em relação meios mais eficazes, sendo que há aqueles que consideram o e-mail e aqueles que consideram o WhatsApp. Nem todos os entrevistados recebem instruções em relação ao tratamento das informações internas, o que não permite afirmar que esse tipo de tratamento não ocorra com todos os funcionários ou em todas as IES citadas.

Verificou-se que as IES pesquisadas, enfrentam desafios semelhantes em relação à sua comunicação interna. Alguns desses desafios são: garantir que as informações transmitidas sejam compreendidas conforme o propósito, assegurar que as informações alcancem todos em tempo hábil e evitar a escassez de informação, que compromete a produtividade. Os entrevistados acreditam que uma política de comunicação documentada, redução dos canais e um setor exclusivo para tratar da comunicação interna tornaria a comunicação mais eficaz.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, ou seja, compreender mudanças ocorridas na comunicação interna das IES no pós-pandemia, percebeu-se que as principais mudanças ocorridas na comunicação interna foram a aceleração da digitalização e a adoção de várias formas de comunicação. O principal legado deixado

foi o uso da tecnologia no dia a dia, que auxiliou na produtividade entre equipes, e levou as IES a utilizar menos papel e realizar menos ligações telefônicas.

Em relação barreiras na comunicação interna, notou-se que a maioria estavam relacionadas à personalidade das pessoas, à falta de diálogo e a interpretação equivocada das informações. No entanto, foram apontadas várias oportunidades, que envolvem o diálogo, a descoberta de talentos, a interação, a colaboração, a aproximação, o crescimento e a eficiência e eficácia entre equipes, conforme terceiro objetivo.

Ao percorrer os caminhos que levaram as respostas ao problema de pesquisa, qual seja: como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás?

A proposição de que a adoção de canais e meios de comunicação interna eficazes, resulta em maior engajamento dos funcionários, melhoria na produtividade e um clima organizacional mais positivo nas empresas. Assim como, a ineficácia de tais canais de comunicação dificulta e se torna um obstáculo para uma gestão de equipes adequada.

Tal situação demonstra uma relação direta entre a eficácia dos canais e meios de comunicação interna e os resultados positivos ou negativos nas organizações.

Em continuidade à resposta do problema de pesquisa, importante destacar que comunicação interna é um elemento vital na estrutura de qualquer organização. Ela serve como a espinha dorsal que conecta os diversos níveis hierárquicos, departamentos e indivíduos dentro de uma entidade. Nas instituições de ensino superior municipais públicas do Estado de Goiás, a eficácia da comunicação interna tem uma relevância ainda maior.

De fato, com aceleração da digitalização as instituições foram obrigadas a adaptar-se rapidamente a modelos de ensino à distância, reestruturando seus métodos tradicionais. Nesse cenário, canais de comunicação eficazes tornaram-se necessários. A capacidade de transmitir informações claras, precisas e tempestivas entre a administração, docentes, funcionários e alunos foi fundamental para manter a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas.

Nesse sentido, a comunicação efetiva promove um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. No contexto das instituições de ensino, ela facilita a identificação oportuna de problemas, permitindo correções prontas e alinhamento de

estratégias. A coesão entre os membros da equipe é importante em tempos de crise, quando a adaptabilidade e a colaboração são vitais.

É certo, porém, que a pandemia acelerou a transformação digital nas instituições de ensino. Ferramentas digitais, previamente vistas como auxiliares, tornaram-se centrais para a operação das universidades. No entanto, a simples adoção de ferramentas digitais não garante sucesso, sendo necessário treinamento e o constante aperfeiçoamento dos processos. A eficácia dos canais de comunicação digitais depende da integração dessas ferramentas no dia a dia acadêmico e administrativo.

De fato, a eficácia da comunicação interna reflete diretamente no comportamento organizacional. Com canais de comunicação sólidos, as instituições são mais resilientes, adaptáveis e produtivas. Em um período pós-pandêmico, uma comunicação interna eficaz ajuda as instituições a superarem esses desafios, mantendo a equipe informada, envolvida e motivada, o que torna a gestão das equipes muito mais simples.

É importante citar, ainda, que em tempos de crise, a imagem externa de uma instituição é muitas vezes um reflexo de sua comunicação interna. Quando os funcionários estão bem-informados e alinhados com a visão da organização, isso projeta uma imagem de estabilidade e confiança para o mundo externo. Em contrapartida, se prevalece a comunicação informal, com informações desencontradas, os conflitos aumentam e a imagem da instituição é prejudicada interna e externamente.

Concluindo, os canais de comunicação interna auxiliaram na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipais públicas do Estado de Goiás durante e após a pandemia de COVID-19. Em um mundo que muda rapidamente e onde a incerteza tornou-se a norma, a capacidade de comunicar-se de forma clara e eficaz tornou-se mais importante do que nunca. Urge a necessidade de investir em canais de comunicação robustos e eficazes a fim de navegarem com sucesso pelos desafios do mundo atual.

É imperioso ressaltar, porém, para superar as barreiras identificadas pela pesquisa, e diversidade de canais de comunicação, inclusive de canais privados, falhas na disseminação das informações, ausência de processo claro para comunicação, desconhecimento sobre a política adotada, inexistência de departamento específico, entre outros.

Assim, foi sugerido, além de uma maior proximidade entre os colaboradores, um sistema próprio de comunicação interna, a adoção da tecnologia de intranet, um departamento específico para gerir a comunicação interna, treinamentos para os funcionários e, a elaboração de uma política de comunicação interna e a manutenção de um sistema de *feedback* regular.

É certo que a comunicação interna ajuda no sucesso da gestão de pessoas e da operação global de uma IES. Assim, superar barreiras e capitalizar oportunidades pode melhorar não apenas a eficácia da comunicação, mas também o desempenho geral e o bem-estar da equipe, favorecendo a gestão da equipe e refletindo no aumento da produtividade das IES pesquisadas.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS

A pesquisa abrangeu 3 das 4 instituições de ensino superior municipais do Estado de Goiás, que apresentam características semelhantes. Uma limitação da presente pesquisa foi o fato de ter sido baseada na visão de 9 entrevistados. Devido a um recorte metodológico, a escolha dos gestores baseou-se na ocupação de posições estratégicas: um gestor integrante da reitoria, um da esfera acadêmica e um da área administrativa.

Não foi possível obter o depoimento dos 3 entrevistados da instituição D, que não responderam aos contatos realizados por telefone e por e-mail. Portanto, não se pode afirmar que os fenômenos e resultados desta pesquisa sejam generalizáveis para outros contextos.

Recomenda-se, para estudos futuros, que se considere a possibilidade de aumentar o número de entrevistados envolvidos e de abranger instituições de outros estados que apresentem características semelhantes. No Brasil, há um total de 57 instituições municipais de direito público, sendo apenas 4 no Estado de Goiás. Além disso, sugere-se a adoção de outros métodos de estudo, como uma pesquisa do tipo *survey*, e que se englobe a visão de todos os gestores das IES.

Além de tais sugestões é possível analisar, também, a implantação das melhorias aqui propostas e aferir os resultados, a fim de compará-los aos resultados obtidos na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, T. M. B.; BAZONI, M. C. Como superar barreiras na comunicação nas organizações. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016.
- AÇÃO INTEGRADA. **Como ressignificar para alcançar a Comunicação Interna 4.0**. 2021. Disponível em: <https://acaointegrada.com.br/2021/08/19/como-ressignificar-para-alcancar-a-comunicacao-interna-4-0/>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- AÇÃO INTEGRADA. **Tendências em Comunicação Interna 2022**. Curitiba: PR, 2022. Disponível em: https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2022/03/TendenciasCI2022_AcaoIntegradaAberje.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. **Manual de boas práticas ouvidorias brasil**. a Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente – ABRAREC e a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO, 2015. 80p.
- AGUIAR, F. R. *et al.* **Comunicação interna**. 2019. Porto Alegre, RS: SAGAH, 2019. ISBN 9788533500464.
- ALMEIDA, L. A. S. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. Coimbra, **Exedra: Revista Científica**, n.8, p.91-103. 2013.
- ALVARADO, M. G; GONZÁLEZ, J. S; LORENZO, F. C. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. **adResearch ESIC International Journal of Communication Research**, [S. l.], v. 27, n. 27, p. e206, 2022.
- ALVES, C. A. **Gestão da comunicação das universidades federais**: mapeamento das ações e omissões. 2014. 161 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2014.
- ALVES, O. F. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. 180p.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMANKWAH-AMOA, J.; KHAN, Z.; WOOD, G.; KNIGHT, G. Covid-19 and digitalization: The great acceleration. **Journal of Business Research**, Escócia, Reino Unido, v. 136. p. 602-611, 2021.
- ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Plano de comunicação institucional 2023**. Disponível em: https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2023/bps-v-18-no-6-06-a-10-02-2023/portaria-10476/@@display-file/bps_anexo/Anexo%20-%20Plano%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Institucional.pdf

ARAÚJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**. Vitória, v.9, n.1, jan./mar. 2012, p. 47-64.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

AVANZI, R. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus**: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. Widoox: 2020.

AYRES, A. **O uso do Whatsapp na Comunicação Corporativa**: benchmarking com CBA, Renault, PUCRS, Volvo e Usiminas. 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/o-uso-do-whatsapp-na-comunicacao-corporativa-benchmarking-com-cba-renault-pucrs-volvo-e-usiminas/>. Acesso em: 05 jan. 2023.

BABALOLA, M. T. *et al.* The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. **Journal of Management**, Califórnia, v. 44, n. 5, p. 2037-2063, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSOTTO, L. C.; PEREIRA, A. L. C.; PUTTI, F. F. Analysis of communication in a higher education institution located in the State of São Paulo. **Research, Society and Development**, [S. I.], v. 10, n. 1, p. e20510111633, 2021.

BENISHEK, L. E.; LAZZARA, E. H. Teams in a New Era: Some Considerations and Implications. **Frontiers in psychology**, v.10, 1006. 2019.

BENITES, V. C. **Formação de professores de matemática**: dimensões presentes na relação PIBID e comunidade de prática. 247p. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2013.

BOER, H. COVID-19 in Dutch higher education. **Studies in Higher Education**, Londres, v. 46, n. 1, p. 96-106, 2021.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. **Lei no 4.024 de 24 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial, Brasília, 1961. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante n. 12**. A cobrança de taxa de matrícula nas universidades públicas viola o disposto no art. 206, IV, da Constituição Federal. Brasília, DF: Superior Tribunal Federal. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumariosumulas.asp?base=26&sumula=1223>. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **RR 103775520175030186**. Recurso de revista do empregado. Processo submetido à sistemática da lei 13.467/2017. Danos morais. Cobrança de cumprimento de metas fora do horário de trabalho. Indenização devida. Relator: Alexandre de Souza Agra Belmonte, Data de Julgamento: 17/10/2018, 3ª Turma, Data de Publicação: DEJT 19/10/2018.

BUCKINGHAM, M.; GOODALL, A. The *Feedback Fallacy*. **Harvard Business Review**, Massachusetts, p. 92–101, Mar./Apr. 2019.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, C. H. A; CAMPOS, I. M. B. M; FERREIRA, S. M. L. Instituições de Educação Superior Municipais (IMES): mapeamento, vinculação de recursos e disponibilidade orçamentária. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, Rio Grande do Sul, v. 13, n. 15, 2023.

CARVALHO, D. S. F. Liderança e desenvolvimento de equipes: livro didático. 2. ed., rev. e ampl. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. 119p.

CERANTOLA, W. A. **Comunicação interna**: conceitos, liderança e alternativas de gestão. *In*: Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). São Paulo: Summus, 2016. p.210-222.

CHIN, R.J. Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. **Team Performance Management**, Bingley, v. 21, n. 3/4, p. 199-216, 2015.

CONTACTMONKEY. **Global State of Internal Communications 2022 Report**. 2022. Disponível em: <https://www.contactmonkey.com/global-survey-2022>. Acesso em: 20 set. 2022.

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020.

COUTINHO, J. M. F. **Comunicação interna & endomarketing**: conceitos e aplicação. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2017. p.1-50.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, M. J. E.; BRAZ, H. M. Trabalho em equipe: uma estratégia de gestão. **Entrepreneurship**, Aracaju, v.1, n.1, p.46-58, 2017.

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 109-114, 2009.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017. 712 p.

DALCOL, C.; GRAZIADEI, C.; MÜLLER, F. Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Desafios e Aproximações Possíveis para as Relações Públicas. **Cadernos de Comunicação**, [s. l.], v. 23, n. 2, 2019.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DIRCOM. **Manual de comunicación interna**. 2021. Disponível em: <https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>. Acesso em: 20 set. 2022.

DREYER, B. M.; TERRA, C.; RAPOSO J. F. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus, 2021. 240p.

DUQUE-RENGEL, K. V.; ABENDAÑO, M.; CUSOT, G. Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. ComHumanitas: **Revista Científica de Comunicación**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 34–49, 2022.

EFANDI, S. Team Development Using Open-System Group Model. **Psyche 165 Journal**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 317–322, 2021.

ESPEJO, M. M. *et al.* Gestão universitária durante o período pandêmico: ações estratégicas. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, SC, v.15, n.2, p. 158-181, maio 2022.

EWING, M.; MEN, L. R.; O'NEIL, J. Using social media to engage employees: Insights from Internal Communication Managers. **International Journal of Strategic Communication**, Londres, v. 13, n. 2, p. 110-132, 2019.

EXAME. **Nem Teams ou Slack: WhatsApp lidera comunicação empresarial no Brasil, aponta pesquisa**. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/nem-teams-ou-slack-whatsapp-lidera-comunicacao-empresarial-no-brasil-aponta-pesquisa/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

FERREIRA, A. *et al.* As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, SC, v. 20, n. 3, p. 407-428, set./dez. 2021.

FERREIRA, M. R. P. R. A eficácia da comunicação interna para promoção da qualidade organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Santa Catarina, ano 06, 5 ed., v. 08, p. 22-39, maio 2021.

FRANÇA, S. A.; FRANÇA, F. Y. A. A importância da comunicação interna na organização. **Revista Rumos da Pesquisa**, Patrocínio, v. 1, n. 6, p. 337-352, abr. 2022.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

GEBER, C. O. **Comunicação organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020. 109p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019a.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. **Fourth generation evaluation**. Newbury Park: Sage, 1989.

HEDLER, H. C. *et al.* Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista Estudos da Comunicação**. Curitiba, v. 16, n. 40, p. 165-181, maio/ago. 2015.

HUME, J.; LEONARD, A. Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. **Public Relations Review**, Pretoria, South Africa, v.40, p.294-304, June 2014.

KALOGIANNIDIS, S. Business Trust and Communication as Predictors of Business Growth. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 18, p. 1512-1522, 2021.

KARANGES, E.; JOHNSTON, K.; BEATSON, A.; LINGS, I. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. **Public Relations Review**, v. 41, p. 129-131, 2015.

KHUONG, M.; MAI, T.; PHUONG, N. The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. **Management Science Letters**, [s.l], v. 10, n.11, p 2673-2682, 2020.

KILCULLEN, *M et al.* Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta-analysis, and multilevel framework. **Journal of Organizational Behavior**, Houston, p.1-21, Mar. 2022.

KOVAITÉ, K.; ŠŪMAKARIS, P.; STANKEVIČIENĖ, J. Digital communication channels in industry 4.0 implementation: the role of internal communication. **Journal of Contemporary Management Issues**. Management, v. 25, n.1, p. 171-191, 2020.

KRÄMER, K.; PFIZENMAYER, A. **Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19: wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie.** 2020. Winterthur: ZHAW Zurich University of Applied Sciences. Disponível em: <https://doi.org/10.21256/zhaw-2393>. Acesso em: 20 set. 2022.

KUNSCH, M. M. K (org.). **Comunicação organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2: Linguagem, gestão e perspectivas.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y pensam.**, Bogotá, n. 51, p. 38-51, 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2019.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1: Histórico, fundamentos e processos, p. 63-89.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. 417 p. (Novas buscas em comunicação, 17).

LAWLESS, J.; TRIF, A. Managing interpersonal conflicts at work by line managers. **The Irish Journal of Management**, v.35, n. 1, p. 74-87, 2016.

LEPINE, J. A. *et al.* A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. **Personnel Psychology**, v. 61, p. 273-307, 2008.

LIBOREIRO, K. R.; BORGES, R. S. G. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 34, n. 102, p. 5-22. set./dez., 2018.

LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. de. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017.

LOCK, I. Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. **Public Relations Review**, v. 45, 4th ed., p.101829, Nov. 2019.

LUCCHESI, M. A. S. História da Interiorização do Ensino Superior no Estado de São Paulo: As Instituições Municipais de Ensino Superior. Universidade Cidade de São Paulo. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 126-143, jan./abr. 2017.

MALHOTRA N.K.; NUNAN D.; BIRKS D. F. **Marketing Research: An Applied Approach**, 5th ed., Pearson Education Limited, 2017.

MARCHIORI, M. **Comunicação e organização**: reflexão, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, p.207-224, 2008.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2018a.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2018b.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARIOT, C.; GRUBER, V.; MARCELINO, R. A comunicação organizacional interna durante o distanciamento social: novas tecnologias = novas possibilidades. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, p. 1-2, 2021.

MARTINEZ, L. A. M.; HURTADO, S. R. F. Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity? **Review of European Studies**, Toronto, v. 10, n. 2, p. 1-13, 2018.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa pela via da cultura e do diálogo. 3 ed., rev. e ampl. Barueri SP: Manole, 2014.

MEHEK, A.; BAKER, S. Team management: effective tool. **International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science**, India, v. 02, n. 06, p. 1376-1379, jun. 2020.

MELO, Gustavo Siqueira de. A cobrança de mensalidades pelas universidades públicas: análise do princípio da gratuidade de ensino na pós-graduação *stricto sensu*. **REJuRiSTJ**, Brasília, ano. 2, n. 2, p. 289-320, dez. 2021.

MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, [s.l], v.1, 2006. Não paginado.

MICHEREFF JUNIOR, V.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; SÁNCHEZ, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 2021.

MILAS, Z.; MILAS, D. Preispitivanje interne komunikacije u visokom obrazovanju u ozračju bolesti COVID-19: smjernice za budućnost. **Sociologija i prostor**, Croácia, v.59, n.3, p.577-593, 2021.

MISHRA, K. K.; BOYNTON, L.; MISHRA, A. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. **International Journal of Business Communication**, v. 51, n.2, p. 183- 202, 2014.

MOURA, T. M. S. **A comunicação interna como ferramenta de sensibilização dos colaboradores**. 2022. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Portugal, 2022.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2019.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009, p.63-75.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 61-73, nov. 2018.

NEIVA, T. A. D. *et al.* O papel da liderança na gestão de conflitos: um estudo com organizações do terceiro setor no Vale do Jequitinhonha. **Recital-Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, v. 2, n. 1, p. 60-80, 2020.

NEVES, J. G.; GARRIDO, M. V.; SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais**. 3 ed. Lisboa: Sílabo. 2015.

NEVES, R. S. Instituições municipais de ensino superior. **Interesse Público – IP**. Belo Horizonte, ano 20, n. 109, p. 191-210, maio/jun. 2018.

OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. P. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, maio/set. 2021.

OLIVEIRA, G. S. **Metodologias, técnicas e estratégias de pesquisa**: estudos introdutórios. Uberlândia, MG: FUCAMP, 2021. 102p.

OLIVEIRA, R. B. **Comunicação organizacional integrada na Universidade de Brasília**: um estudo de caso. 2015. xv,183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

PASSO NETO, J. C.; MATTAR, J. Impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação corporativa interna: revisão de literatura. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 11, n. 13, p. e418111334753, 2022.

PENTEADO, K. Comunicação interna Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**. São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista).

PETKOVIĆ, N. M.; RAPAJIĆ, M. M. The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia. **Economic Themes**, v.59, n. 4, 2021, p.515-523.

PIMENTEL, M. O. **Em pauta: manual prático da comunicação organizacional**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2017.

REIS NETO, M. T.; SILVA, L. C. F.; FERREIRA, C. A. A. Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 214–237, 2018.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação. 2018.

RIBEIRO, B. Z. **Comunicação organizacional em universidades públicas: o caso da UFT**. Porto Alegre: Fi, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020. 858 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011. xxvi, 633 p.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders - Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 5, p. 86 -110.

RUCK, K.; MEN, L. R. Guest editorial: Internal communication during the covid-19 pandemic. **Journal Communciation Management**, v.25, n. 3, p.185-195, 2021.

SAAD, E. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. *In: Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*. TERRA, C., DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. São Paulo: Summus, 2021.

SADIA, A. *et al.* The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, v. 2, n. 2, p. 93-100, 31 Dec. 2016.

SALAS, E. *et al.* Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. **Human Resource Management**, [s.l.], v.54, p.599-622, 2015.

SANDOFF, M.; NILSSON, K. How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. **Team Performance Management**, [s.l.], v. 22, 7/8th ed., p. 415 – 427, 2016.

SANTIAGO, C; WOOD JR., T.; BRAGA, B. M. Como implantar o local de trabalho digital. **GV-executivo**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 202-221, mar. 2022.

SANTIAGO, K. J. The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. **Journal of Economics & Management**, Lisboa, Portugal, v.42, n. 4, p.70-98, 2020.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, jul., 2009.

SILVA, G. A. O.; SILVA, A. V. Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa. **Humanidades & tecnologia, dossiê gestão e educação: interface e atualidades**, Minas Gerais, v. 24, n. 1, p. 283-329, 2020.

SILVA, R. F. da. Liderança e comunicação: habilidades que transformam pessoas em equipes. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.4, p. 22952-22960, abr. 2022.

SMIDTS, A.; PRUYN, A. T. H.; VAN RIEL, C. B. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v.44, n.5, p.1051-1062, 2001.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Educaion do Brasil, 2015.

SOUZA, F. A. F.; MACÊDO, M. E. C. A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis. **Revista de Psicologia**, Piedade, v.14, n. 50, p. 68–82, 2020.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. 2 ed. Madrid: Morata. 1999.

STAKE, R. E. **The art of study research**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SUPERA Comunicação. **O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna**. 2022. Disponível em: <https://dialogos.superacomunicacao.com.br/pesquisa-cultura-organizacional-2022>. Acesso em: 20 set. 2022.

TAVARES, F. B.; FERREIRA, A. R. Rádio peão como ferramenta de comunicação interna. **Revista Panorama - Revista de Comunicação Social**, v. 3, n. 1, p.292-302, jan./dez. 2013.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- TEIXEIRA, M. B. M. A comunicação interna nas organizações: uma revisão sistemática. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Bernardo do Campo: SP, v. 10, n. 2, p. 93-111, 2021.
- TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: Empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus Editorial, 2015.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- VERČIČ, A. T.; ŠPOLJARIĆ, A. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. **Public Relations Review**, Zagreb, Croácia, v. 46, 3rd ed., 2020, 101926.
- VERČIČ, A. T.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, [s.l.], v.38, p.223-230, 2012.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VYAS, L. “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. **Policy and Society**, Oxford, v. 41, p.155–167, Jan. 2022.
- WATERMANN, C. E.; PEDER BEHLING, H.; LUIS BAZZANELLO, V. 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. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], v. 21, n. 59, p. e13494, 2023.
- WELCH, M. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, [s. l.], v.38, p.246-254, 2012.
- WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**, Inglaterra, v.12, p.177-198. 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team Leadership. **Leadership Quarterly**, Miami, FL. v.12, 4th ed., p. 451-483, 2001.

APÊNDICE A – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Darlene dos Reis Correia e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr., intitulada “COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE EQUIPES: Um estudo de caso em Instituições de Ensino Superior Municipais do Estado de Goiás”.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar como as práticas de comunicação interna podem contribuir na gestão das equipes das instituições de ensino superior municipal do Estado de Goiás. E tem, como objetivos específicos: Identificar as práticas de comunicação interna das IES; compreender as mudanças ocorridas na comunicação interna das IES; analisar as práticas mais efetivas de comunicação interna na gestão das equipes das IES; propor ações para melhoria da comunicação interna.

Portanto, solicitamos sua participação por meio de uma entrevista online, pela plataforma da Microsoft Teams. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa ou à sua participação poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (64) 996257039 ou pelo e-mail: dcorreia@edu.unisinos.br

Atenciosamente,

Darlene Dos Reis Correia

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da instituição na qual desempenho minhas funções.

Cidade, dia, mês e ano.

Assinatura do (a) Entrevistado (a)

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Qual o seu cargo atual? _____

Qual a sua idade?

- Menos de 25 anos De 26 anos a 35 anos De 36 anos a 45 anos
 De 46 anos a 55 anos 56 anos ou mais.

Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 7 anos Entre 8 e 11 anos
Acima de 12 anos

1. Como é o processo de comunicação interna em sua Instituição?
2. Existe um setor responsável por essa comunicação interna?
3. A instituição possui política de comunicação definida e documentada?
4. Quais são os principais meios de comunicação utilizados pela IES na sua comunicação interna?
5. Quais os principais desafios da comunicação interna?
6. Na sua percepção, as informações chegam primeiro aos funcionários pela rede formal ou informal? Dê um exemplo.
7. Os funcionários recebem algum tipo de instrução ou treinamento em relação ao tratamento das informações internas?
8. Como você vê a relação entre a comunicação interna e a produtividade em sua instituição?
9. Quais canais de comunicação interna você acredita ser mais eficaz na IES?
10. Como a pandemia do Covid-19 impactou na comunicação interna e nas relações formais e informais das equipes?
11. Houve algum legado? Exemplo, uso de ferramentas digitais?
12. Como as práticas de comunicação contribuem com a gestão das equipes?
13. Quais as principais barreiras e oportunidades no processo de comunicação dentro e entre as equipes da IES?

14. Existe um canal de comunicação que permite aos funcionários fornecer *feedback* e sugestões sobre melhorias para a IES?

15. Qual a sua sugestão para melhoria dos processos de comunicação interna em sua IES?

16. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!