

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMUNICAÇÃO INTERNA INSTITUCIONAL**

Autor: Roselis Vianna

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Administração de Pessoas

Orientadora: Profª Dra. Mirian Palmeira

Curitiba 2010/2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço muito aos meus pais, Waltheno e Ruth, pela vida e apoio em todos os momentos.

À minha sobrinha, Mariana, pela força, amor e incentivo para que eu não fraquejasse nos momentos dolorosos.

Ao meu cunhado, Paulo, pela contribuição com seus conhecimentos, empenho e paciência.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Mirian, pela dedicação e comprometimento para que eu transpusesse esta fase da minha vida.

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido em uma Instituição de Ensino Superior, aqui denominada Faculdade X. O estudo teve por finalidade avaliar a efetividade da comunicação interna da Faculdade e identificar os fatores que geram insatisfação do público-alvo da instituição. Trata-se de um estudo de caso que procura atender aos objetivos de caracterizar o que e como é a comunicação em uma Instituição de Ensino Superior, avaliar a sua qualidade, identificar fatores que afetam a efetividade da comunicação interna e propor ações práticas para a melhoria deste processo. Para desenvolver o trabalho, recorreu-se às referências bibliográficas, as quais trouxeram os conceitos dos tipos de comunicação e a importância de seu processo. A coleta de dados foi realizada através de um questionário autopreenchido, aplicado em uma amostra de 142 alunos, contendo 40 questões, proposto em um conjunto de seis segmentos, para verificar como os alunos vêem e sentem a Faculdade, a Sala de Aula, a Secretaria / Tesouraria / Inspetoria, os Laboratórios / Limpeza / Instalações, a Coordenação / Professores / Auxiliares e a Direção. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, visando descrever a interação de certas variáveis e o entendimento das particularidades do comportamento desses indivíduos, bem como verificar seu nível de satisfação em frequentar a instituição. Ao final foram apresentadas sugestões de ações para a melhoria do processo de comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação. Faculdade. Efetividade

## RESUMEN

Este estudio se llevó a cabo en una Institución de Educación Superior, que aquí llamamos el Colegio X. El objetivo del estudio fue evaluar la eficacia de la comunicación interna de la Facultad y para identificar los factores que causan el descontento de la institución de destino. Este es un caso de estudio que pretende dar respuesta a los objetivos de la caracterización de la comunicación qué y cómo es en una institución de educación superior, evaluar su calidad, para identificar los factores que afectan la efectividad de las prácticas de comunicación interna y proponer acciones para mejorar este proceso. Para desarrollar el trabajo, se recurrió a las referencias, que reunió a los conceptos de tipos de comunicación y la importancia de su proceso. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario de autocompletar, aplicado a una muestra de 142 estudiantes, que contiene 40 preguntas, propuesto en un conjunto de seis segmentos para ver cómo los estudiantes ven y sienten la escuela, el aula, la Secretaría / Tesoro / Inspección, Laboratorios / Servicios de limpieza /, Coordinación / profesores / ayudantes y de gestión. Los datos fueron analizados cualitativamente con el fin de describir la interacción de ciertas variables y la comprensión de los detalles de la conducta de estos individuos, y comprobar su nivel de satisfacción en asistir a la institución. Al final fueron sugerencias de acciones para mejorar el proceso de comunicación interna.

Palabras-clave: Comunicación. Universidad. eficacia

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo mecanicista da comunicação .....	15
Figura 2: Cronograma de comunicação organizacional integrada .....	19

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Faculdade .....	29
Gráfico 2: Sala de Aula.....	31
Gráfico 3: Secretaria/Tesouraria/Inspetoria .....	32
Gráfico 4: Laboratórios/Limpeza/Instalações .....	33
Gráfico 5: Coordenação/Professores/Auxiliares.....	34
Gráfico 6: Direção/Gerência .....	35

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Expressar-se de forma clara e objetiva.....	37
Tabela 2 - Estruturar linha de argumentação.....	38
Tabela 3 - Agir de forma planejada.....	38
Tabela 4 - Ser perspicaz.....	39
Tabela 5 - Influenciar para atingir resultados.....	39

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
RESUMEN .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE GRÁFICOS.....	VI
LISTA DE TABELAS.....	VII
1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1. A COMUNICAÇÃO.....	11
2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	17
2.3. COMUNICAÇÃO INTERNA .....	19
2.4. COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	22
3. METODOLOGIA.....	25
4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	27
4.1. CARACTERÍSTICAS DA FACULDADE X.....	27
4.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO NA FACULDADE X .....	28
4.3 FATORES QUE AFETAM A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA FACULDADE X	36
4.4 PROPOSTAS DE AÇÕES PRÁTICAS.....	36
5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	40
REFERÊNCIAS .....	43
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO .....	46
APÊNDICE 2 – RESULTADOS DA PESQUISA.....	49



## 1. INTRODUÇÃO

Dentro do comportamento organizacional, o estudo da comunicação é considerado indispensável, sendo de grande interesse conhecer quais os fatores que devem ser considerados como principais.

A comunicação e sua importância nas instituições de hoje é um assunto polêmico e com muitas vertentes, a chave está em identificar em que nível de tratamento dispensado a ela e a relevância de desenvolvê-la em suas variadas formas.

Fonseca (2003) destaca que nesse mesmo contexto estão inseridas as instituições do setor educacional que, como todas as demais organizações, na atualidade, percebem crescentemente o quão necessário é se adequarem à nova ordem nas relações com seus públicos.

Essas considerações são importantes ao se relacionar a comunicação com a educação, pois é a partir da compreensão desse cenário que se pode desenvolver o tema desta pesquisa, a comunicação interna institucional da Faculdade X. Procura-se analisar se, neste contexto, a instituição está buscando melhores formas de trabalhar seu público interno, de maneira a permitir que a informação e a integração ocorram através de estratégias e ações de comunicação.

Sendo assim, há necessidade de realizar um estudo com problema de pesquisa: Qual é a efetividade da comunicação interna da Faculdade X?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a efetividade da comunicação interna da Faculdade X. E para isto foram determinados como objetivos específicos:

- Descrever as características da Faculdade X;
- Avaliar a qualidade da comunicação interna da Faculdade X a partir da visão dos alunos;
- Identificar os fatores que afetam a efetividade da comunicação interna na Faculdade X;
- Propor ações práticas para a melhoria do processo de comunicação.

Pesquisas recentes e grandes autores da gestão estratégica reafirmam a necessidade de uma comunicação interna clara, objetiva e transparente, visto que ela é responsável pela transferência de significado entre seus membros, agindo no controle do comportamento, facilitando a motivação, fornecendo meios para as

expressões emocionais e proporcionando as informações que as pessoas necessitam para tomar decisões.

Como a comunicação é um importante instrumento de gestão, fortalece a instituição, aumenta a credibilidade junto a seus alunos e funcionários resultando em maiores resultados e produtividade, verificou-se a necessidade e a relevância de uma avaliação nesse ambiente, a fim de valorizá-la.

A comunicação, se bem gerenciada, pode aumentar a qualidade, a produtividade, o poder perante a concorrência, a boa imagem e relacionamento com seu público-alvo como propulsores e aliados de seu crescimento e sucesso, obtendo pessoas mais bem informadas e, portanto, mais produtivas.

Em contrapartida, se não houver um tratamento adequado dispensado a esta área, os problemas decorrentes de uma comunicação inadequada refletirão diretamente no desempenho, culminando em diminuição dos resultados para a organização.

Caso a instituição não desenvolva ferramentas adequadas e nem procure informar melhor seu público-alvo, a tendência é a estagnação ou até mesmo a ruína do negócio no mercado, visto que a dinâmica da educação está intimamente ligada à divulgação dos valores e missão repassados, por seus alunos, à sociedade.

Um fator que pode dificultar a compreensão da comunicação interna neste trabalho foi o foco apenas na visão dos alunos, sem investigar também a posição que os funcionários e gestores têm sobre o problema. Outro fator que obstaculiza a avaliação da comunicação é a subjetividade envolvida neste processo.

O trabalho estruturou-se em cinco capítulos. O capítulo 2, Revisão teórica, apresenta a conceituação de comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação em instituições do ensino superior, baseada nos estudos de autores como: Chiavenato (2000), Davel e Vergara (2010), Kotler (2007), Kunsch (1997), entre outros. O capítulo 3 apresenta a metodologia de construção do trabalho. A análise dos questionários aplicados aos alunos da Faculdade X e a identificação dos fatores que afetam a efetividade da comunicação estão incluídos no capítulo 4. E o capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões de ações efetivas para a melhoria do processo de comunicação interna da Faculdade X.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho apresenta os seguintes temas: a comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação em instituições de ensino superior.

Esses temas são abordados de maneira progressiva visando embasar teoricamente o objetivo geral de verificar qual a visão dos alunos sobre a comunicação interna na Faculdade X e as possíveis implicações em sua formação.

### 2.1. A COMUNICAÇÃO

A sociabilidade do ser humano surge por natureza e a vida em sociedade gera a constante comunicação entre duas ou mais pessoas, pais e filhos, funcionários e patrões, vendedores e consumidores, alunos e professores, enfim, existe sempre aquele que fala e aquele que ouve. Saber falar, querer falar, ousar falar, calar e ouvir é realmente uma arte.

O ser humano passa aproximadamente 70% de seu dia escrevendo, lendo, falando, escutando e uma das principais forças que pode impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz.

Comunicação está relacionada com as influências externas que envolvem a percepção e sensação humana, assim como com os processos internos voltados para a interpretação, a compreensão, o significado, a atribuição, a atenção de cada indivíduo. Mas, acima de tudo, a comunicação está relacionada com interação, conectividade, coerência, coesão, compartilhamento, cooperação, comprometimento, aprendizado, mudança, inovação e relacionamento, além da ética, transparência e responsabilidade. De tal modo, é necessário perceber que o processo de comunicação funcionará de maneira mais eficaz, quando respeitado o meio ao qual este está inserido.

Um grupo não pode existir sem comunicação, ou seja, transferir significados, porém ela é mais do que isto, ela necessita ser compreendida pelos envolvidos. Este entendimento está inserido na subjetividade das pessoas nas organizações e requer um estudo para que torne compreensível a experiência humana em sua origem mais rica, profunda e complexa.

Davel e Vergara (2010, p. 14), quando definem subjetividade, citam a cultura e conhecimentos gregos:

No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível.

A subjetividade é expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações e constituída a partir da experiência social, permitindo desvendar a diversidade de linguagens, espaços e práticas que envolvem o ser humano. Coutinho, citado por, Davel e Vergara (2010, p.15) diz:

a) sujeito da enunciação como agente que interioriza uma diversidade de regras lingüísticas convencionais, podendo assim atribuir e interpretar diferentes significados em diferentes contextos; b) sujeito como representação ideológica mínima significativa da vida social, isto é, o indivíduo; c) sujeito privatizado que, a partir, da Idade Moderna, passa a ter uma esfera privada de existência – lugar da intimidade e da emoção – situada nas relações amorosas, familiares e de amizade, esfera esta que se contrapõe a uma esfera pública de desempenho de papéis sociais e profissionais; e d) sujeito psicológico em que a referência privilegiada tornou-se, na sociedade contemporânea, a sexualidade como meio de tomar consciência de si próprio; a 'verdade' do indivíduo é, então, o seu 'desejo'

Os mesmos autores Davel e Vergara (2010, p. 21), dizem ainda que “seres humanos não podem ser entendidos, se a busca desse entendimento não estiver alimentada por pensamento filosófico, ético, político e cultural”. Dentro das organizações, considerar este conceito demonstra que as pessoas estão em interação, dotadas de individualidade e que expressam sua subjetividade através da palavra e de comportamentos não-verbais.

Para que haja comunicação, esta subjetividade estará permanentemente presente e, por tanto, a dificuldade de interpretação instalada neste processo, transforma este fator um dos mais difíceis de ser controlado, já que os clientes exigem que as organizações identifiquem e atendam às suas necessidades e expectativas e como a instituição irá identificá-las, faz parte da estratégia de cada uma. Visto que o mercado inova-se rapidamente, identificar e atender a estas necessidades e expectativas não é papel nada fácil.

No decorrer de décadas, a comunicação era basicamente unilateral. O emissor elaborava suas mensagens, utilizava os canais de comunicação e pouco se preocupava com o resultado desse processo. O receptor era passivo deixando de participar de maneira efetiva na comunicação.

Nos dias de hoje já se tem uma visão de que o emissor deve estar cauteloso e acessível às opiniões, críticas e sugestões do receptor para que a organização respeite às necessidades e desejos de seu cliente, sempre com coerência e atitude.

Mesmo parecendo óbvio para alguns e questionável para outros, a comunicação só é eficaz se tiver em seu processo uma via de mão dupla. Portanto, o retorno obtido dos receptores é extremamente valioso para verificar não só a eficácia da comunicação, mas também a imagem que se tem da empresa.

Acompanhar as transformações no mundo moderno requer que as organizações direcionem sua atenção à importância da comunicação, entendendo como ela é indispensável para fortalecer a imagem, construir a identidade e manter o relacionamento com os públicos externo e interno.

As dificuldades de comunicação ocorrem quando as palavras têm graus distintos de abstração e variedade de sentido, pois o significado das palavras não está nelas mesmas, mas nas pessoas, instalado no repertório de cada um e que lhe permite decifrar e interpretar as palavras.

Existem várias conceituações sobre comunicação nos estudos sobre o tema e se faz necessário verificar como os teóricos definem este processo.

Chiavenato (2000, p. 142) define comunicação como a troca de informações entre indivíduos, o que significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Outra definição, apresentada por Scanlan (1979, p. 372), diz que a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

Comunicação para Bateman e Snell (1993, p. 402) "é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados".

Porém em um conceito mais moderno, o profissional precisa proporcionar uma comunicação clara e precisa, ter decisões rápidas, visão e ação integral, iniciativa própria e informação plena do negócio da organização.

Faz-se necessário esclarecer que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização: age no *controle* do comportamento das pessoas de diversas maneiras; facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade de seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo; fornece meios para a *expressão emocional* de sentimentos e, ela facilita

a tomada de decisões porque proporciona as *informações* que as pessoas e grupos necessitam, transmitindo dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Antes da comunicação, é necessário um objetivo, expresso em forma de mensagem a ser transmitida, que segundo Kotler (1998) segue um modelo tradicional que envolve nove elementos fundamentais: o *Emissor* - fonte que emite a mensagem para a outra parte; a *Codificação* – o processo de transformar o pensamento em forma simbólica; a *Mensagem* – o conjunto de símbolos que o emissor transmite; a *Mídia* – os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor; a *Decodificação* – o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor; o *Receptor* – a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte; a *Resposta* – reação do receptor após ter sido colocado frente à mensagem; o *Feedback* – a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor; e o *Ruído* – distorção não planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de comunicação depara-se com problemas difíceis de serem diagnosticados, que poderão trazer sérios danos aos objetivos organizacionais.

Para Kotler (2007) os campos de experiências, do emissor e do receptor, devem coincidir o máximo possível, para que a mensagem seja efetiva. Para se comunicar de maneira eficaz as pessoas devem levar em conta e entender o campo de experiência de ser consumidor.

No contexto macro da comunicação, o que tem uma importância extremamente relevante é a comunicação não-verbal, já que pela linguagem do corpo, transmitem-se, voluntária ou involuntariamente, muitas coisas para as outras pessoas, bem como se recebem várias informações também, seja através de gestos, postura, forma de andar, jeito de sentar, no aperto de mão, do olhar e da expressão facial.

Com o passar do tempo, as pessoas se acostumaram com a mais simples das comunicações entre as pessoas, que é a palavra, porém o que não pode ser esquecido é que os atos, comportamentos, bem como a postura podem facilitar e ajudar no processo de comunicação, apesar de ser um tanto complexo analisar a intempestiva e inesperada reação humana.

Os componentes que fazem parte da comunicação foram estudados por Shannon e Weaver no ano de 1949 (Tomasi e Medeiros, 2007, p. 7), originando assim o modelo mecanicista de comunicação que é apresentado no gráfico abaixo:

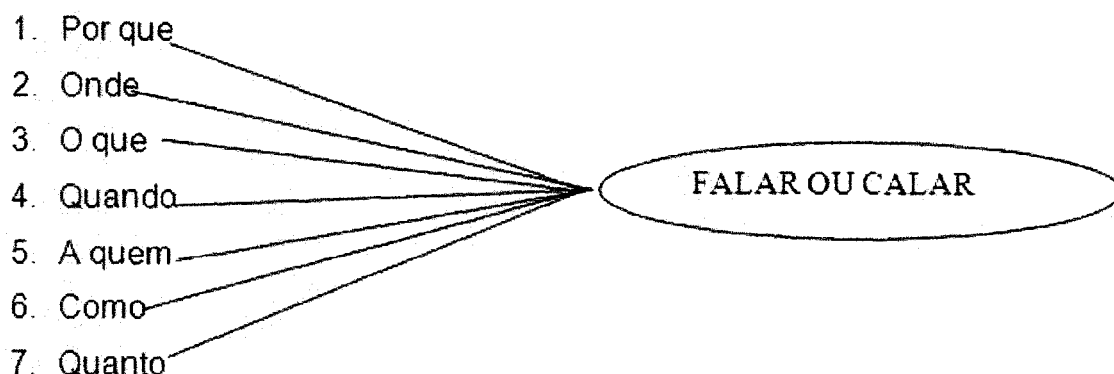


Figura 1: Modelo mecanicista da comunicação  
Fonte: Tomasi e Medeiros, 2007

Existem vários tipos de canais a serem utilizados para se transmitir uma mensagem e, escolhê-los de modo correto tornam o processo de comunicação mais eficiente e eficaz, para alcançar o que se deseja no momento em que se precisa.

Conseguir sempre o que se deseja através da comunicação não é tarefa fácil, já que cada pessoa tem uma forma de pensar e interpretar única. Os estudiosos vêm analisando, aplicando pesquisas e descobrindo métodos que auxiliam, se aplicados de forma correta, o alcance dos objetivos organizacionais através da comunicação.

O embasamento de uma boa comunicação está relacionado com um entendimento do que se quer transmitir, no caso das empresas as comunicações muitas vezes, ou quase sempre, não têm a finalidade de apenas comunicar, mas de persuadir e sensibilizar o receptor a tomar ou ter determinada atitude ou reação.

Para Tomasi e Medeiros (2007, p. 12) "o destinatário pode ter comportamento passivo, ativo ou proativo", portanto de pouco vai adiantar a comunicação de uma empresa que esta despertando em seus receptores uma ação passiva, pois "se o destinador é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza" e a mensagem é para ser aproveitada. Porém se "é ativo, o destinador recebe a mensagem e reage a ela. Por isso se diz que seu comportamento é reativo", mas reagir a ela não significa que esteja reagindo de forma positiva, ou de acordo com o que se esperava dele. No comportamento proativo, o emissor provoca uma manifestação por parte do receptor. Ele o estimula a oferecer-lhe uma mensagem, seja ela uma tosse, um olhar, uma

risada, uma frase, pois estes todos podem ser estímulos provocadores da emissão de uma mensagem.

Pessoas envolvidas em uma comunicação tanto emitem, como recebem mensagens. Assim, ora uma pessoa desempenha a função de emissor, ora de receptor. Da mesma forma, a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa; às vezes, ela o é por um grupo, por uma empresa, por toda a sociedade. (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p. 12)

Visto que o receptor pode ter várias reações ao que se está transmitido nas empresas, os emissores, que serão todos, devem ter cautela ao se utilizarem da comunicação e, no caso dos gerentes, coordenadores, diretores, ou seja, aqueles que têm outras pessoas sob sua orientação, o cuidado é, e deve, ser maior, devendo mensurar o grau de entendimento de seus comunicados, caso contrário corre o risco de não atingir os objetivos esperados através das pessoas envolvidas.

Os canais ou meios de informação, que são a forma pela qual os receptores obtêm as mensagens, são classificados por Daft (1997) em relação à capacidade de transmitir informação:

1. O meio mais rico é o face a face, o qual é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não-verbal e proporciona um *feedback* imediato para possíveis correções; por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambigüidade no processo da comunicação;

2. O telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação formam o segundo grupo mais rico, pois o *feedback* é rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais não podem ser transmitidas;

3. Documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax, e-mails etc.) têm riqueza menor ainda; o *feedback* é mais lento e as expressões visuais são mínimas (figuras, gráficos, esquemas, fontes diferentes como negrito, itálico etc.);

4. Documentos escritos, endereçados impessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) são os menos ricos; geralmente são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam *feedback* e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas.



É sabido que estes canais são os meios de comunicação utilizados para transmitir informação nas empresas e a escolha do canal de informação a ser utilizado depende, não somente, do que se vai transmitir, mas também do resultado que se quer alcançar e do *feedback* que se quer obter.

Quando as ações e reações do receptor da mensagem não são satisfatórias, a culpa pode não estar necessariamente no receptor e sim, no transmissor que não tomou o devido cuidado ao se comunicar.

Com isto é possível perceber o quanto é importante conhecer todos os componentes que fazem parte de uma comunicação eficaz, não importando qual o canal utilizado. A atenção deve ser a mesma para toda a comunicação, pois dela depende o sucesso ou o não-sucesso de uma organização.

## 2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Sempre haverá algo a se descobrir no que diz respeito à comunicação, por mais que o tema já tenha sido amplamente estudado, pois é através dela que se torna possível compreender o mundo, as pessoas, as atitudes, colaborando para distinguir o que é pessoal ou profissional dentro das organizações.

Segundo Clemen (2005, p. 15) "temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização". E para os interlocutores terem esta distinção, devem ater-se aos processos existentes sob sua responsabilidade, visto que é através do conhecimento e da experiência que será possível adquirir bons resultados através da comunicação.

Sistematicamente há necessidade de avaliar, quer seja como emissor ou como receptor, o repertório utilizado, com o objetivo de obter sempre melhores resultados através da comunicação, porém é preciso estar atento aos níveis de análise dos problemas, que, para Kunsch (1986, p.32) são quatro: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.

No *nível intrapessoal* "a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações". Reconhecer o que ocorre dentro de um indivíduo demanda uma noção mais profunda das suas características pessoais, formação profissional, social e cultural,

Em *nível interpessoal* "se analisa a comunicação entre os indivíduos; como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros". Ou seja, avaliar se o canal utilizado é adequado e sua pertinência ao que está sendo informado, levando em consideração o que, como, por que, onde, quando, e por quem está sendo utilizada a comunicação.

Sobre o *nível organizacional* afirma que "se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente". Faz-se necessário analisar a comunicação entre cliente interno e externo, assim como de que forma a comunicação é desenvolvida com fornecedores, prestadores de serviços e outros que necessitem de informação da organização.

No último, o *nível tecnológico*, "o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações". A análise recai sobre o registro das informações dos clientes internos e externos, assim como sobre o armazenamento dos dados que forem pertinentes à organização.

A falta de um sistema de comunicação bem definido é a causa fundamental dos principais problemas encontrados nas organizações. Um sistema de comunicação, que leve em conta os componentes que envolvem os níveis citados, terá maior chance de obter melhores resultados, já que evita possíveis desvios, os quais dificultam o alcance dos objetivos determinados.

Para Kunsch (1986, p.32) "ao dispor de um sistema de comunicação, não se deve, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como no informal".

É possível dispor de várias ferramentas na comunicação a serem utilizadas para identificar e atender às necessidades dos clientes de uma determinada organização. Essas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional, que segundo Rego (1986, p. 105), deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades comunicativas, em função do fortalecimento do conceito institucional,

mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso absorver a idéia de uma comunicação globalizante, que ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado de mudanças no Brasil e no mundo, pois uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (KUNSCH, 1997, p. 116)

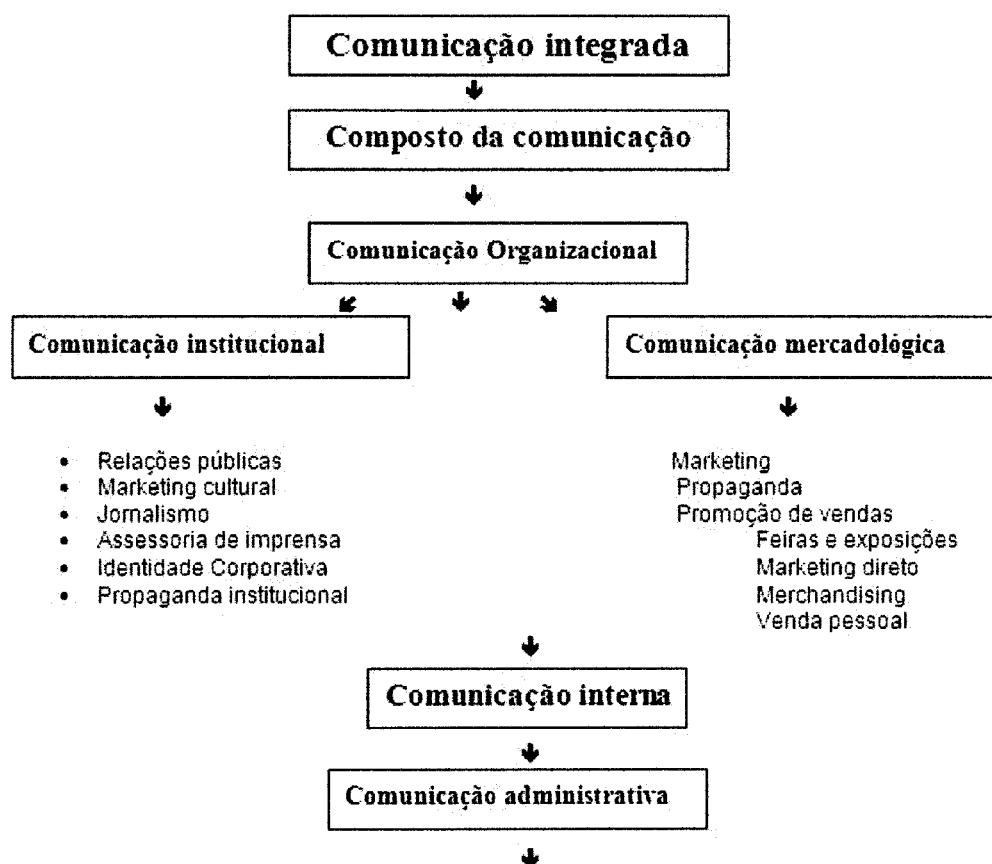


Figura 2: Cronograma de comunicação organizacional integrada  
Fonte: Kunsch, 1997

O organograma apresentado por Kunsch (1997, p. 116) dá a idéia de como a gestão da comunicação organizacional pode estar inserida no setor de comunicação de forma integrada e, através dele, é possível compreender que a Comunicação Organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, possibilitando a unificação do processo de comunicação.

### 2.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme vários autores, a comunicação interna desenvolve-se paralelamente à comunicação organizacional.

Pela visão de Rego (1986), a comunicação interna é a forma como a instituição comunica-se com seu público-alvo, buscando basicamente a motivação dos funcionários para contribuir no desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, próprio para cumprir as metas estratégicas desta organização e ao crescimento contínuo de suas atividades e serviços e para a expansão de suas linhas de produtos. Também está relacionada ao esforço de comunicação desenvolvido pela instituição, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno (na verdade, sabe-se que há vários públicos internos em uma organização) e entre os próprios elementos que integram este público.

A efetividade da comunicação interna requer uma missão clara e terá que desenvolver ações que colaborem para a conscientização da importância em alcançar seus objetivos, tanto com os profissionais envolvidos, quanto para a empresa dentro do mercado e para a sociedade como público-alvo.

A solução para a maior parte dos problemas de uma instituição está relacionada à comunicação, independentemente de seu porte ou segmento e pode ser facilmente identificada se forem analisadas as causas dos problemas existentes e a forma como são tratadas, considerando as falhas na comunicação e ainda a falta de socialização das informações, as quais são responsáveis por vários problemas que podem ser evitados através de uma comunicação eficaz.

Além dos canais formais e informais é necessário estar atento para os tipos de fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. Segundo Kunsch (1986, p. 35) "a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos (descendentes, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal)". As organizações apresentam um ou mais destes fluxos, dependendo da comunicação estabelecida.

A *comunicação descendente* ou *vertical* refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização. (Kunsch, 1986, p. 35)

É possível observar que o intercâmbio das informações não existe quando a comunicação é estabelecida de forma descendente ou vertical. Contudo, esse é o tipo mais comum nas pequenas organizações, conhecidas por alguns, como

empresas familiares. Nesse tipo de fluxo, a maioria das pessoas não pode opinar sobre as ações estabelecidas e, devem apenas executá-las.

A *comunicação ascendente*, segundo Kunsch (1986, p. 36) é "o processo contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações".

O autor diz ainda que existe o tipo de *comunicação horizontal ou lateral*, isto é, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social. (KUNSCH, 1986, p. 36)

De acordo com a tradição, a comunicação interna tem sido deixada em um segundo plano no planejamento de comunicação das empresas, órgãos ou entidades; seguramente porque falta aos empresários e executivos a consciência de que a comunicação - transparente, ágil, democrática e participativa - é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

É uma ambiguidade imaginar que a comunicação interna se limita à circulação periódica de um jornal para os funcionários, mesmo porque os jornais institucionais, por raras vezes, têm uma pauta acentuadamente burocrática e não incluem, na maioria das vezes, os empregados como sujeitos ativos do seu processo de produção. Atualmente, em função da necessidade de aumento na produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, porém é preciso derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das instituições, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

O reconhecimento mais duradouro e eficaz com seu público, seja ele interno ou externo, surge do desenvolvimento de estratégias para a comunicação e, estão relacionadas com as ferramentas escolhidas para a comunicação interna, que podem conter tipos de materiais diferentes e serem veiculadas em diversos canais de comunicação.

Os aspectos que devem ser ponderados para que a comunicação interna atinja seus objetivos estão relacionados com as políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem praticados.

Kunsch (1986) diz ainda que a eficácia da comunicação nas organizações deve passar pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores deste processo devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão

participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores.

Faz-se necessário esclarecer que a comunicação interna não se restringe à chamada comunicação descendente, aquela que flui da direção para os empregados, mas inclui, obrigatoriamente, a comunicação horizontal - entre os segmentos deste público interno - e a comunicação ascendente, que estabelece o *feedback* e instaura uma efetiva comunicação.

## 2.4. COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As transformações da nova era, relacionadas às novas tecnologias e formas de comunicar-se, estão atingindo diretamente o papel da comunicação e alterando a visão que os gestores das instituições precisam ter para conseguir acompanhar tais transformações.

Nesse contexto de transformações expressivas nos diversos setores da vida humana, as instituições vivem momentos de incertezas e indefinições, num ambiente de exigências, de maior competitividade e com necessidade de aderir novas posturas diante de uma sociedade cada vez mais exigente.

Essas mudanças têm levado os administradores das instituições a reconsiderar seus modelos de gestão, a criar novas práticas produtivas, a investir em novas tecnologias e a estabelecer novos alicerces nas relações com seus empregados, fornecedores, clientes, consumidores e com a sociedade. Nesse sentido, as instituições buscam novas estratégias que lhes assegurem um melhor posicionamento no mercado, que as diferenciem de seus concorrentes, que lhes dêem maior visibilidade e melhor imagem institucional. (FONSECA, 2003, p. 11)

Priscilla P. Ramos (2004), através de seus estudos, reforça a idéia que as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam dar mais importância à comunicação como estratégia, uma vez que não devem concentrar seus esforços apenas na educação, e sim atentar também ao contexto no qual estão inseridas.

As universidades e faculdades que há alguns anos atuavam de forma passiva nas questões educacionais, principalmente nas relações com o mercado, hoje estão sendo forçadas a ser pró-ativas em suas relações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente. É fundamental formar

cidadãos capazes de atuar na sociedade, de conhecer seus direitos e deveres, de compreender o que se passa no mundo. (RAMOS, 2004, p. 24)

Para entender esses pontos se faz necessário perceber a importância da comunicação, como ela permeia as relações interpessoais e quebrar paradigmas e visões mantidos até ao momento nas suas administrações.

O cenário complexo deste século lança um novo desafio para as instituições, obrigando-as a estabelecer uma nova forma de relação com seus públicos. Para reforçar esta ideia Fonseca comenta:

Se o século XX foi a era da invenção e da produção em massa, o século XXI, para os analistas contemporâneos, será a era do conhecimento. Nesta nova era, a educação, o conhecimento e a informação têm, então um papel central. Alguns autores como Castells e Niskier denominam a sociedade que está surgindo de “sociedade do conhecimento”, “sociedade da informação” ou “sociedade da aprendizagem”. (FONSECA, 2003, P.14)

Essas colocações são importantes quando se relaciona a comunicação com a educação, já que é a partir do entendimento desse cenário que se pode aprofundar no assunto e analisar se as IES estariam, neste contexto, tentando melhorar a sua forma de trabalho com o seu público interno, de forma que a informação e a integração ocorram através de estratégias e ações de comunicação.

Fonseca (2004, p. 25) destaca ainda como deve ser a educação no século XXI:

Contribuir para desenvolver uma cultura da paz, construir uma sociedade que aprende, manter processos de aprendizagem permanente, democratizar a sociedade do conhecimento, viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social, capacitar as pessoas para viverem em um mundo de rápidas mudanças, viabilizar os novos paradigmas da ciência baseados na probabilidade, criar condições para que a formação de nível superior e também o trabalho possam superar as orientações centradas no posto de trabalho e no mercado, mediante estratégias voltadas para a empregabilidade e para os campos da atuação profissional configurados a partir das necessidades sociais.

O autor ainda enfatiza que, considerando as particularidades, as IES estão procurando se adaptar a essa nova realidade, pois já que enfrentam os mesmos desafios que as demais organizações públicas ou privadas se deparam, colocando-as assim nas mesmas condições de existência.

Com as mudanças ocorridas no decorrer dos últimos anos, levando os colaboradores a saírem da alienação e a serem orientados pela informação e conhecimento, as instituições necessitam se adequar às habilidades e competências antes não consideradas. Oliveira e Paula (2007, p. 16) quando abordam estas

mudanças dizem que “... uma das mais significativas refere-se a uma abordagem integrada, respaldada em planejamento, dentro de uma concepção estratégica, que supera o patamar técnico-instrumental, e avança para um outro, processual e relacional.”

No que se refere à comunicação interna, Nassar (2004, p. 74), diz que:

...é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia.

Sendo assim, é possível considerar que a construção de uma comunicação eficiente e clara da instituição para com seus públicos, começa dentro da própria organização, com a atuação de seus atores internos. Para conseguir acolher a essas demandas, o processo requer um modelo de gestão com a participação de todos, onde setores e equipes busquem atingir os objetivos comuns, de forma integrada.

Ainda conforme Oliveira e Paula (2007, p. 16), isso significa que a “comunicação passa a ser inserida na cadeia de decisões das organizações e nos seus processos estratégicos” e neste novo contexto institucional, os fluxos das informações tornam-se um dos fatores preponderantes do ciclo produtivo.



### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste capítulo, foram tomados como embasamento os conhecimentos de Fauze N. Mattar (2009) o qual orienta que procedendo à determinação de como obter os dados vem a necessidade de descobrir onde se encontram, quem os possui, como estão armazenados, se estão disponíveis etc.

O autor diz ainda que “tendo as fontes de dados sido identificadas, a fase seguinte é a determinação da metodologia de pesquisa a ser seguida.” (MATTAR, 2009, p. 66)

Ainda de acordo com os escritos do autor a fase da metodologia de pesquisa compreende cinco passos: Tipo de pesquisa; Métodos e técnicas de coleta de dados; População de pesquisa; Planejamento da coleta de dados e, Planejamento do processamento e análise dos dados, os quais serão descritos a seguir, na mesma sequência.

Esta pesquisa teve como foco avaliar a efetividade da comunicação interna da Faculdade X e identificar os indicadores que geram insatisfação do público-alvo da instituição. Para isso, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto proposto, que serviu de embasamento para atingir os objetivos.

A pesquisa caracterizou-se por ser de natureza exploratória, em função de propor uma visão geral dos fatos e, através da pesquisa de campo foi possível realizar uma imagem da situação atual, visto que incluiu as descrições da situação pesquisada e foram quantificados os percentuais que apresentaram os resultados para a base da conclusão. No entendimento de Gil (1996) as pesquisas exploratórias propõem-se a aprimorar idéias e tem um planejamento flexível, que possibilita ampliar a consideração de vários aspectos estudados relativos ao tema.

E também, por esta pesquisa focar-se em uma única instituição, caracteriza-se por ser um estudo de caso, o qual Mattar (2009, p. 88) conceitua como “um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa e, Gil (1996, p. 58) complementa dizendo “ser um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para a coleta de dados foi realizado um questionário autopreenchido o qual Mattar (2009, p. 184) define como “o instrumento de coleta de dados a ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador”.

Em seguida, os dados obtidos foram analisados qualitativamente, visando descrever a interação de certas variáveis e o entendimento das particularidades do comportamento desses indivíduos, bem como verificar seus níveis de satisfação e insatisfação em frequentar a Instituição.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo pretende caracterizar a Faculdade X; avaliar a qualidade da comunicação a partir da visão dos alunos, levando em conta a análise da situação que se apresenta no momento; identificar os fatores que afetam a efetividade da comunicação; e propor ações práticas, a fim de minimizar os problemas enfrentados hoje pela instituição, no que se refere à comunicação interna.

### 4.1. CARACTERÍSTICAS DA FACULDADE X

A Faculdade X iniciou suas atividades em fevereiro de 2003 e tem como missão promover, através da difusão do conhecimento, a formação de seus alunos como cidadãos participativos e comprometidos com a sociedade, respeitando o homem, sua cultura, seus valores e meio ambiente.

Na metodologia de ensino preocupa-se em associar a teoria à prática, capacitando para o mercado profissionais que tenham competência para implementar os conhecimentos adquiridos na Instituição em sinergia com as transformações sociais, culturais e tecnológicas de uma economia altamente competitiva.

A missão compreende, também, o desenvolvimento de parcerias com a comunidade, no intuito de melhorar a qualidade de vida das pessoas e despertar no aluno o interesse pelas atividades de Pesquisa e Extensão.

A Faculdade X está desenvolvendo um modelo de gestão altamente participativo, onde professores, funcionários e alunos são convidados a expor suas ideias de forma criativa e coerente, possibilitando assim, um vínculo transparente entre alunos, professores, funcionários e Instituição.

Mantida pela Sociedade Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo - Supero, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro em São Paulo, a Faculdade X tem seus cursos regidos pela legislação de ensino superior, pelo Estatuto da Mantenedora e pelo Regimento do Instituto.

O perfil dos egressos dos cursos propostos para a IES foi definido em consonância com a missão institucional e com a matriz curricular proposta. A definição da matriz curricular leva em consideração o perfil desejado para cada

curso, observando a seleção de conteúdos apropriados, atualizados e relevantes, as competências e as habilidades a serem desenvolvidas para se obter o referido perfil, e também as seguintes necessidades:

- Preparar os alunos para o mundo do trabalho;
- Atender às novas demandas econômicas e de emprego;
- Formar para a cidadania crítica;
- Preparar para a participação social em termos de fortalecimento ao atendimento das demandas da comunidade;
- Formar para o alcance de objetivos comprometidos com a sintonia entre o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Preparar para entender o ensino como prioridade fundamentada em princípios éticos, filosóficos, culturais e pedagógicos que priorizam a formação de pessoas, reconhecendo a educação como processo articulador/mediador indispensável a todas as propostas de desenvolvimento regional sustentável a médio e longo prazo; e
- Propiciar formação ética, explicitando valores e atitudes por meio de atividades que desenvolvam a vida coletiva, a solidariedade e o respeito às diferenças culturalmente contextualizadas.

#### 4.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO NA FACULDADE X

A pesquisa feita na Faculdade X contemplou o parecer de 142 alunos, o que corresponde a 21% dos 673 matriculados no segundo semestre de 2011, nos 5 cursos hoje ofertados pela instituição.

O questionário (Apêndice 1) foi aplicado em 44 alunos de Administração, 39 de Enfermagem, 20 de Direito, 17 de Fisioterapia e 25 de Ciências Contábeis; todos cursando o 3º período de seus respectivos cursos. Optou-se por utilizar a opinião destes alunos porque, neste momento, já superaram as expectativas do primeiro ano e já têm uma visão mais crítica e ampla sobre os procedimentos específicos de cada curso.

Buscou-se, através de uma pesquisa de clima com 40 questões, utilizando a escala: *sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião*, avaliar a eficácia da comunicação interna, em seis segmentos:

- a) Como os alunos vêem e percebem a Faculdade (10 questões);
- b) Como os alunos vêem e percebem a Sala de Aula (6 questões);
- c) Como os alunos vêem e percebem a Secretaria / Tesouraria / Inspetoria (5 questões);
- d) Como os alunos vêem e percebem os Laboratórios / Limpeza / Instalações (6 questões);
- e) Como os alunos vêem e percebem a Coordenação / Professores / Auxiliares (8 questões);
- f) Como os alunos vêem e percebem a Direção (5 questões).

Na análise dos dados procurou-se avaliar a qualidade da comunicação interna e identificar os fatores que afetam a efetividade da comunicação segundo a visão dos alunos da Faculdade X.

Na sequência serão apresentados os resultados de cada segmento (apêndice 2), bem como sua análise quantitativa e qualitativa.

#### 4.2.1. A Faculdade

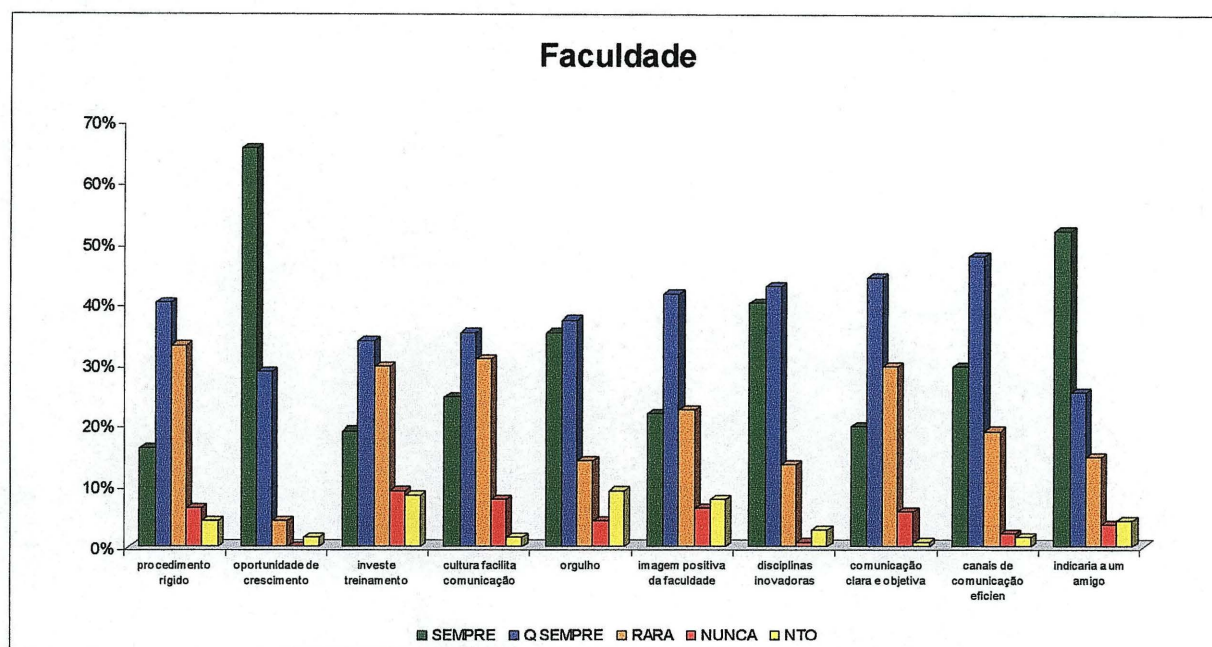


Gráfico 1: Faculdade

Fonte: autora

Ao analisar as respostas dadas para as questões que envolvem como os alunos vêem e percebem a Faculdade, é possível verificar que mais da metade dos alunos entendem que há uma descrição detalhada das operações necessárias para a realização das atividades na instituição, porém ainda existe um percentual elevado

de alunos (44%) que demonstram a necessidade de um trabalho mais cuidadoso neste quesito.

A grande maioria dos alunos acredita na oportunidade de crescimento profissional com o aprendizado na instituição, em contrapartida quase a metade deles dizem haver pouco investimento em treinamentos e desenvolvimento por um aprendizado contínuo.

Ao serem questionados se os sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamentos das pessoas facilitam a sua comunicação com a instituição, 60% dos alunos consideram que isso ocorre sempre ou quase sempre, todavia os 40% restantes mostram que existe a necessidade de melhoria na forma como a instituição trata o assunto.

Mesmo com 73% dos alunos afirmando que têm orgulho de estudar na instituição, sempre ou quase sempre, 37% do total não acreditam que a Faculdade tenha uma imagem positiva perante a sociedade, o que demonstra uma contradição importante a ser investigada, mesmo porque, 77% deles indicariam um amigo para estudar na instituição e 83% consideram que as disciplinas ofertadas nos cursos são inovadoras e fazem frente às exigências atuais e futuras do mercado de trabalho onde estão inseridos.

Questionados se a comunicação entre alunos, funcionários, professores, coordenadores e demais funcionários é feita de forma clara e objetiva, mais da metade dos alunos (64%) consideram que sempre ou quase sempre isso ocorre e 77% dos alunos avaliam que os canais de comunicação utilizados são eficientes; contudo não é possível ignorar os 35% de alunos que não consideram a comunicação eficaz e os 21% dos que não reconhecem os canais de comunicação como eficientes.



#### 4.2.2. A Sala de Aula

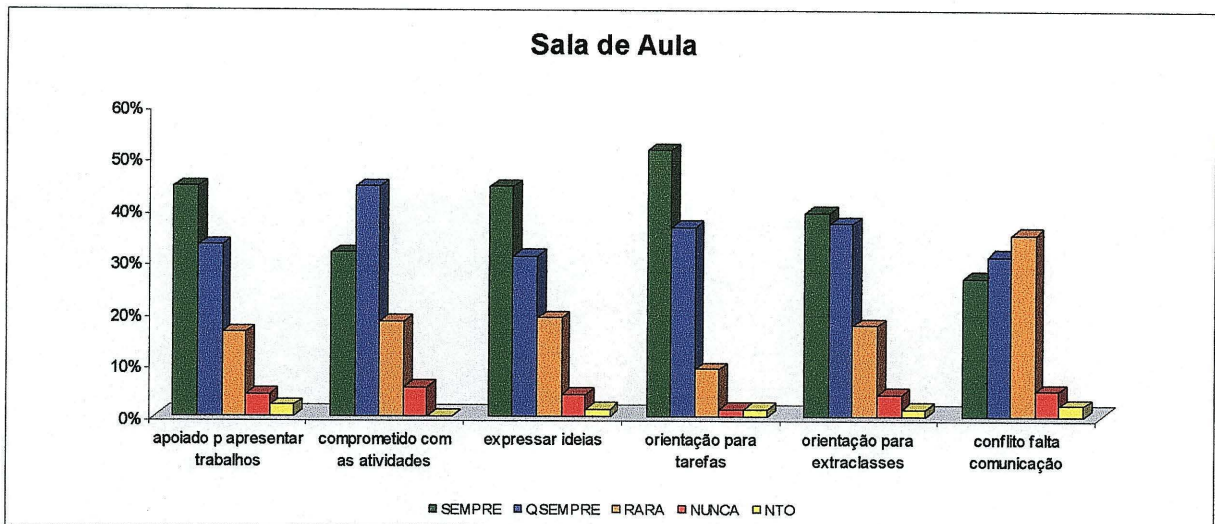


Gráfico 2: Sala de Aula

Fonte: Autora

Os resultados acima, sobre como os alunos vêem e sentem seu posicionamento na sala de aula, revelam que 77% deles se sentem apoiados ao apresentar trabalhos diante dos colegas e professores, além de 75% se sentirem à vontade para expressar suas ideias sobre os temas discutidos em aula, já os 25% que não vivenciam esta situação podem não o estar fazendo por motivos pessoais como timidez ou traços de personalidade, mas se faz necessária uma investigação mais profunda para saber por que isso não ocorre, uma vez que 88% alegam receber a devida orientação para executar tarefas em sala de aula.

Já em relação às atividades extraclasse, os 23% de alunos que alegam receber orientação raramente, nunca ou não têm opinião podem revelar uma dificuldade importante neste quesito, a qual pode estar relacionada com a comunicação interpessoal, apesar de 77% não perceber a situação desta forma e 108 respostas afirmarem que, sempre ou quase sempre, a forma como são informados e comunicados faz com que se sintam comprometidos com as atividades.

Quando questionados se sentem que existem conflitos em sala de aula ocasionados pela falta de comunicação, 58% dos alunos acreditam que sempre ou quase sempre, porém é possível hipotetizar que os 40% que acreditam ser raramente ou nunca podem estar relacionados à forma como vêem o conflito, não o considerando um confronto e sim, uma forma de crescimento através da discussão por opiniões distintas, o qual só vem a acrescentar ao aprendizado.

#### 4.2.3. A Secretaria / Tesouraria / Inspecção

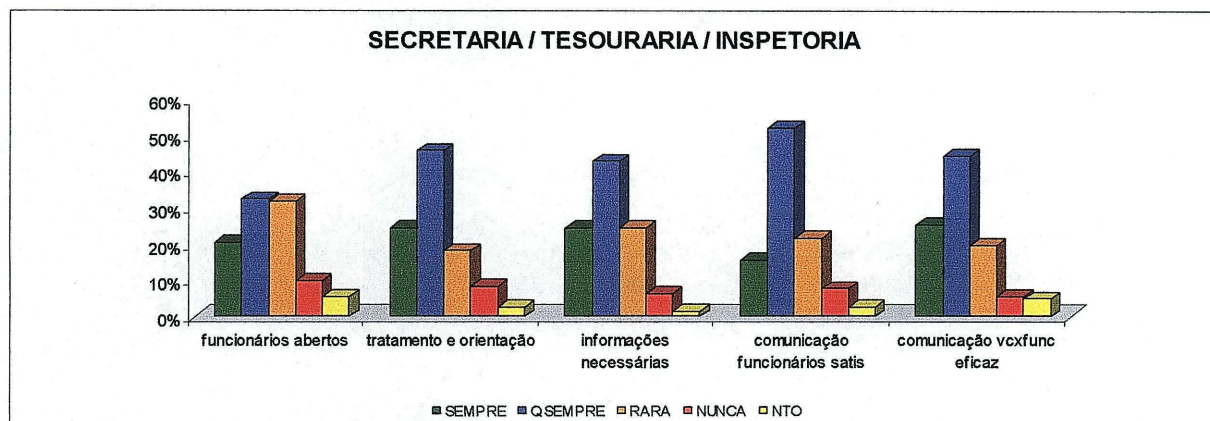


Gráfico 3: Secretaria/Tesouraria/Inspecção

Fonte: Autora

A secretaria, tesouraria e inspecção são a porta de entrada na Faculdade e as respostas dadas demonstram que os funcionários destes setores são abertos a receber e reconhecer as contribuições, opiniões e críticas dos alunos apenas para 53% deles, o que pode ser considerado um resultado pouco satisfatório. Os 67 alunos que não sentem assim demonstram mais um ponto a ser revisto pela administração da instituição. Em contrapartida, 70% dos alunos consideram adequada a maneira como são tratados e orientados por estes funcionários, mas não é possível considerar aceitável as 42 respostas que não vêm assim.

Quando questionados se recebem as informações necessárias dos procedimentos formais e burocráticos para o seu bom relacionamento com a instituição, 68% dos alunos alegam receber estas informações sempre ou quase sempre, porém os 32% que não percebem este procedimento são ponto importante a ser trabalhado.

Os mesmo 68% de alunos avaliam que a comunicação entre os funcionários da instituição demonstra uma organização satisfatória, todavia para 32% deles se faz necessária a alteração desta percepção, mas em contrapartida a comunicação entre os alunos e os funcionários destes setores é considerada eficaz para 70% deles, o que pode ser considerado satisfatório, não se deixando de investigar por que 30% dos alunos não entendem assim.



#### 4.2.4. Laboratórios / Limpeza / Instalações

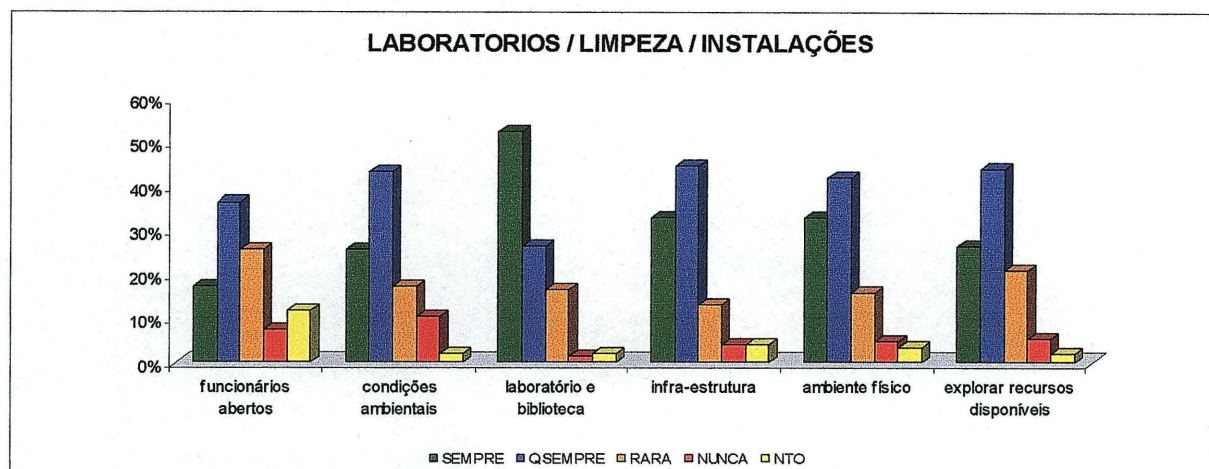


Gráfico 4: Laboratórios/Limpeza/Instalações

Fonte: Autora

A etapa que envolveu questões de Laboratórios, limpeza e instalações foi a que demonstrou as condições físicas e de relacionamento interpessoal.

Apesar dos resultados demonstrarem um equilíbrio quanto ao fato de os funcionários destes setores serem abertos a receber e reconhecer as contribuições, opiniões e críticas por parte dos alunos – 54% consideram que sempre ou quase sempre, 46% acham que raramente, nunca ou não têm opinião – 71% deles alegam ser orientados sobre como explorar os recursos disponíveis, quando da realização das suas atividades acadêmicas nestes setores. Contudo, se faz necessário um olhar mais atento para os quase 30% que não vêem o relacionamento interpessoal muito positivamente.

Quanto à infra-estrutura da faculdade e suas condições ambientais, os resultados podem ser considerados positivos uma vez que os índices superam os 70%, apesar de 30% dos alunos considerarem que as condições ambientais (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, etc.) não são favoráveis ao processo de comunicação e aprendizagem; porém 75% deles alegam que o ambiente físico do local de estudo encontra-se em boas condições.

Um índice positivo é que 80% dos 142 alunos utilizam os laboratórios e a biblioteca da instituição como ferramenta de informação.

#### 4.2.5. Coordenação / Professores / Auxiliares

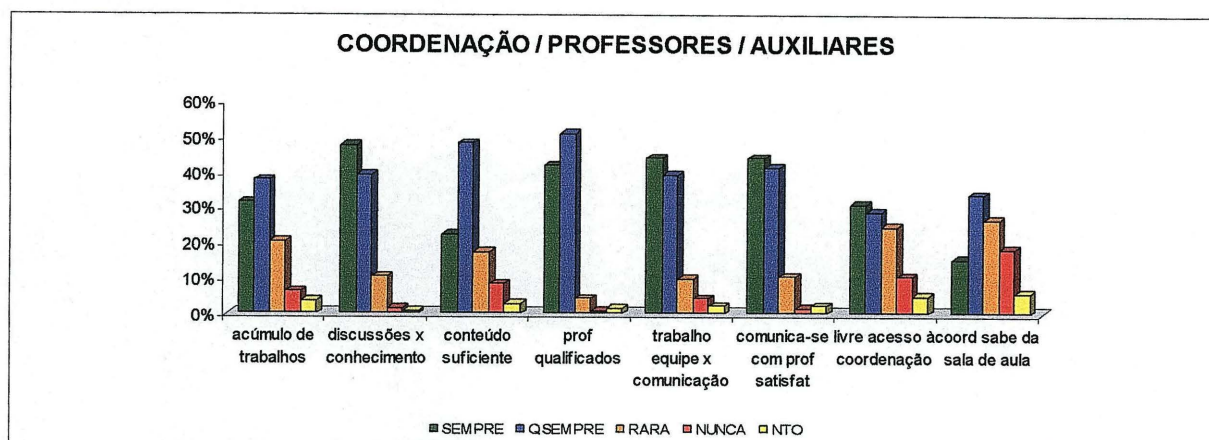


Gráfico 5: Coordenação/Professores/Auxiliares

Fonte: Autora

Ao serem questionados em como vêem e sentem o seu relacionamento e as rotinas de trabalho com os coordenadores, professores e auxiliares, teve-se como resultado que 70% dos alunos consideram existir um acúmulo de trabalhos – de diferentes matérias – para um mesmo período (mês, bimestre, semana, etc.), o que aponta para um trabalho de distribuição mais adequado nesta divisão; porém 87% acreditam que a discussão em sala sobre estes trabalhos acrescentam conhecimento com qualidade e, 84% acreditam que o trabalho em equipe estimula/facilita a comunicação com o corpo docente, o que pode significar que, apesar do acúmulo de trabalhos, a condução didática das informações em sala de aula está satisfatória por parte dos professores.

Outro ponto positivo é que 86% dos alunos comunicam-se de maneira satisfatória com seus professores e 133 alunos percebem seus professores qualificados, em termos de informação e comunicação, para a função que desempenham o que representa 94%.

Quando questionados se consideram o conteúdo (informações) das aulas suficiente para a sua formação profissional, quase 30% dos alunos avaliam que raramente, nunca ou não têm opinião. Este dado indica que este processo requer uma revisão.

Ao serem questionados sobre as coordenações (pedagógica e de curso), demonstram, através das respostas, que 51% dos alunos não acreditam que a coordenação de curso saiba o que ocorre no ambiente da sala de aula, e 40% raramente, nunca ou não têm opinião sobre ter livre acesso a estes departamentos, o



que pode estar interferindo de forma considerável e negativa no processo de comunicação na Faculdade.

#### 4.2.6. Direção / Gerência

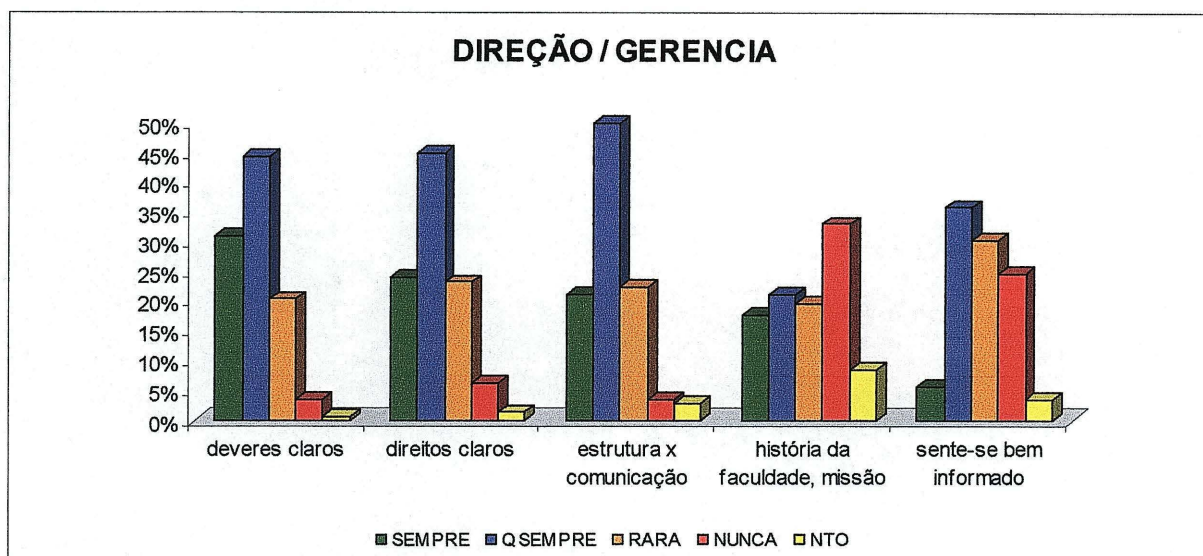


Gráfico 6: Direção/Gerência

Fonte: Autora

Para avaliar como os alunos vêem e sentem a Direção e Gerência da Faculdade foram elaboradas cinco questões que demonstram em suas respostas as seguintes considerações: 75% deles dizem receber as orientações sobre seus deveres na instituição de maneira clara e objetiva, sempre ou quase sempre.

Contraditoriamente, o índice positivo sobre orientações de seus direitos cai para 68%. Os índices superiores a 25% nestas questões, dos alunos que raramente, nunca ou não têm opinião demonstram a necessidade da utilização de ferramentas mais eficazes para estas orientações, por se tratar de um percentual significativamente elevado.

Os resultados, considerados ruins, sobre se os alunos conhecem a história da Faculdade (missão, visão, valores, etc.) e se são bem informados sobre o que acontece nela – mais de 50% deram respostas consideradas negativas – também apontam para um esforço mais cuidadoso na divulgação destas informações.

Em contrapartida 71% dos alunos consideram que o organograma da instituição facilita a comunicação, o que pode ser considerado positivo, não se deixando de considerar que os 29% restantes necessitam atenção.

### 4.3 FATORES QUE AFETAM A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA FACULDADE X

Após a análise, procurou-se determinar os fatores que estão afetando a efetividade da comunicação interna na Faculdade X e foi possível perceber que há falta de descrições detalhadas das operações necessárias para a realização das atividades na instituição, assim como sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamento que facilitem a comunicação.

É possível hipotetizar que os canais de comunicação utilizados pela instituição não são totalmente eficientes, já que uma gama considerável de alunos não considera que a comunicação seja eficaz, justamente pela má utilização de canais que venham a melhorar o processo.

Outro fator importante verificado foi que os funcionários de departamentos-chaves como secretaria, tesouraria, inspetoria e laboratórios não dispõem de uma comunicação interrelacional apropriada para quase a metade dos alunos, apesar do grande índice que considera a maneira como são orientados e tratados adequada. A falta de informações dos procedimentos é outra questão a ser mais bem gerida, visto que quase 40% dos alunos alegam não receber tais informações e também se queixam do relacionamento interpessoal.

Índices relevantes demonstram que os acontecimentos em sala de aula não devem chegar ao conhecimento das coordenações de curso, o que pode estar interferindo de forma significativa no processo de comunicação, mas pelos índices isto pode estar ocorrendo porque os alunos não se sentem à vontade em procurar estes departamentos.

Fatores como o recebimento de orientações sobre direitos e deveres; missão, visão e valores; e se são informados sobre o que acontece na instituição tiveram índices bastante negativos, demonstrando a necessidade da criação de procedimentos mais adequados para a divulgação destas informações.

### 4.4 PROPOSTAS DE AÇÕES PRÁTICAS

O sucesso organizacional depende de sua comunicação com o público interno. Marchiori citado por Nassar (2004, p. 115) acredita que: o fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta,

evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade dos gestores em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna, que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma instituição com credibilidade.

Enfocar os aspectos relevantes da situação e fazer com que as pessoas compreendam as implicações do tema abordado, além de ser capaz de adaptar a forma e o tom da comunicação às distintas situações, evitando distorções e, além de tudo, saber escutar aos outros.

A comunicação interna é composta por instrumentos e ações que, pela sua eficiência, transformam-se em canais oficiais para despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo o que acontece na instituição.

Espera-se, aqui, apresentar algumas competências e comportamentos que busquem a melhoria do processo de comunicação dentro da instituição. Para tanto se faz necessário a colocação de atitudes e ações práticas, visando à melhoria do processo.

#### 1 - Expressar-se de forma clara e objetiva

COMPETÊNCIAS	AÇÃO PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO
Falar de forma objetiva e clara.	Usar outras formas de comunicação que não o email: telefone, chat, MSN. Procurar fazer a comunicação escrita mais estruturada e estudada.
Estar aberto para receber informações e ouvir atentamente as pessoas, sem interrupções.	Acostumar-se a escrever e passar suas anotações para outras pessoas.
Utilizar argumentos que possam esclarecer pontos relevantes para o entendimento das partes.	Prestar atenção nas próprias palavras; pensar antes de falar.
Conferir o entendimento da mensagem do interlocutor, certificando-se de que pontos relevantes foram compreendidos e decodificados.	Checar a compreensão da informação.

Tabela 1 - Expressar-se de forma clara e objetiva

Fonte: Autora

**Sugestões de cursos e treinamentos:** Técnicas de apresentação, Curso sobre comunicação assertiva, Curso de Teatro e Palhaço, Curso de Contador de Histórias.

## 2. Estruturar linha de argumentação

COMPETÊNCIAS	AÇÃO PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO
Ter capacidade para analisar e refletir sobre pontos chaves das informações fornecidas pelo interlocutor.	Participar de grupos diferentes, fora de sua área, dentro da instituição.
Utilizar argumentos organizados previamente com fatos e exemplos. Adaptar os dados relevantes para eficácia dos resultados.	Observar as expressões que os outros fazem quando estão falando.
Utilizar-se de meios de comunicação mais adequados para cada contato.	Checar a compreensão da informação.
Ser capaz de defender as próprias posições e saber utilizar de modo eficaz e coerente formas verbais e não-verbais de comunicação.	Estabelecer com seu superior e com pessoas de boa visão estratégica um espaço para validar as percepções sobre o ambiente.

Tabela 2 - Estruturar linha de argumentação

Fonte: Autora

**Sugestões de cursos e treinamentos:** Técnicas de apresentação, curso de redação empresarial, curso sobre negociação, programa de Neurolinguística.

## 3. Agir de forma planejada

COMPETÊNCIAS	AÇÃO PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO
Buscar conhecer previamente os diferentes públicos, utilizando-se de informações adicionais que evidenciem o raciocínio de outras pessoas.	Participar de grupos diferentes, fora de sua área, dentro da instituição.
Diante das reações do interlocutor, definir a melhor atitude a ser tomada no momento.	Ficar atento às manifestações das pessoas, visando melhorar a integração.
Calcular o impacto das suas palavras ou ações ao entender o ponto de vista do outro	Adotar o <i>feedback</i> como ferramenta de autodesenvolvimento.
Ser capaz de utilizar argumentos do interlocutor para assegurar a eficácia da sua argumentação e alcançar o entendimento.	Identificar meios de comunicação distintos, além do verbal: escrita, postura.

Tabela 3 - Agir de forma planejada

Fonte: Autora

**Sugestões de cursos e treinamentos:** Curso sobre negociação, Curso de Teatro e Palhaço, Curso de Comunicação.

## 4. Ser perspicaz

COMPETÊNCIAS	AÇÃO PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO
Captar as mais sutis manifestações das pessoas e do ambiente e, de forma	Checar a compreensão da informação.

íntegra, fazer uso dessa sensibilidade para adequar o momento e a abordagem mais apropriada à situação.	
Diante de situações de conflito, agir com equilíbrio, fazendo com que o outro reflita sobre o sentido e o impacto de seus comportamentos.	Adotar o <i>feedback</i> como ferramenta de autodesenvolvimento.
Saber discutir e compartilhar as informações de modo transparente, estimulando a coesão emocional e o espírito de equipe, acrescentando valor a todo o processo.	Delegar apresentações gerais para a equipe.

Tabela 4 - Ser perspicaz

Fonte: Autora

**Sugestões de cursos e treinamentos:** Congressos e Palestras, Curso de Comunicação, Curso de idioma, como forma de perceber sutilezas de Comunicação.

## 5. Influenciar para atingir resultados

COMPETÊNCIAS	AÇÃO PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO
Usar o seu entendimento sobre pessoas e o contexto do negócio para elaborar estratégias e abordagens de influência. Antecipar as possíveis reações dos outros.	Checar a compreensão da informação.
Saber aplicar e remodelar diversos estilos de influência, administrando estratégias de relacionamentos, direcionadas à situação e aos interlocutores.	Adotar o <i>feedback</i> como ferramenta de autodesenvolvimento.
Saber orientar e convencer ações dos próprios interlocutores, utilizando argumentos/modos incisivos de comunicação. Causar impacto emocional, reformulando ou argumentando sob perspectivas que possam ativar e manter a atenção e interesse nos objetivos da instituição.	Procurar influenciar as pessoas positivamente.
Analisar a dinâmica da instituição e das relações e planejar o processo mais adequado para obter apoio. Conquistar aliados, convencendo previamente pessoas chave, que ajudarão a alcançar os resultados esperados.	

Tabela 5 - Influenciar para atingir resultados

Fonte: Autora

**Sugestões de cursos e treinamentos:** Congressos e Palestras, Curso de Comunicação, Curso de idioma, como forma de perceber sutilezas de Comunicação.

## 5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Em um mundo globalizado e em plena era do conhecimento e da informação, as instituições percebem a importância de discutir de forma eficaz com seu público interno, a fim de gerar um índice maior de satisfação.

A subjetividade do tema já era conhecida, desde o início do trabalho e, com isto, procurou-se elaborar uma análise criteriosa, acompanhada de um olhar e uma escuta clínica, a fim de evitar distorções na percepção do assunto, levando em consideração apenas o que foi ouvido e observado.

A tendência é a do ser humano prevalecer mais e mais absoluto dentro das instituições, portanto as dificuldades com a comunicação deverão ter um crescimento em quantidade e sofisticação, porém a instituição que equacionar e equalizar com velocidade, competência e conhecimento ampliará seu poder no mercado.

Cada ser humano tem um diferencial que é marcado pela forma como ele se comunica, portanto é possível afirmar que comunicação é tudo, pois sem comunicação não há compreensão, logo, não existe nada. A comunicação, seja ela oral, escrita ou gestual está intrínseca em qualquer ferramenta utilizada, que por sua vez possuem suas particularidades e importância dentro do campo da comunicação. Educar através da comunicação, ser a comunicação, promover a comunicação, receber comunicação, são ações que todos utilizamos, inconscientemente, em todos os momentos de nossas vidas.

Através da caracterização da instituição, foi possível perceber que a Faculdade X está desenvolvendo um modelo de gestão altamente participativo, onde professores, funcionários e alunos são convidados a expor suas ideias de forma criativa e coerente, possibilitando assim, um vínculo transparente entre alunos, professores, funcionários e Instituição.

Com a aplicação de uma pesquisa de clima feita na instituição, que contemplou o parecer de 142 alunos, o que corresponde a 21% dos 673 matriculados no segundo semestre de 2011, nos 5 cursos hoje ofertados pela instituição, para avaliar a qualidade da comunicação interna e identificar os fatores que interferem na efetividade da comunicação, segundo a visão dos alunos da Faculdade X.

A análise dos resultados demonstrou que dentro da Faculdade X existem questões relacionadas com a comunicação que requerem cuidados. Após a análise dos dados, foram determinados fatores que estão afetando a efetividade da



comunicação interna na Faculdade X o que possibilitou perceber que há falta de descrições detalhadas das operações necessárias para a realização das atividades na instituição, assim como sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamento que facilitem a comunicação. Observou-se, também, que os canais de comunicação utilizados pela instituição não são totalmente eficientes, apontando para um mapeamento de processos mais adequado.

Outro fator importante verificado foi que os funcionários de departamentos-chaves como secretaria, tesouraria, inspetoria e laboratórios não dispõem de uma comunicação interrelacional apropriada, levando à falta de informações dos procedimentos. Índices relevantes demonstram que os acontecimentos em sala de aula não devem chegar ao conhecimento das coordenações de curso, o que pode estar interferindo de forma significativa no processo de comunicação, mas pelos índices isto pode estar ocorrendo porque os alunos não se sentem à vontade em procurar estes departamentos.

Fatores como o recebimento de orientações sobre direitos e deveres; missão, visão e valores; e se são informados sobre o que acontece na instituição tiveram índices bastante negativos, demonstrando a necessidade da criação de mecanismos e procedimentos mais adequados para a divulgação destas informações.

Os índices negativos encontrados, para questões como comunicação eficaz, canais eficientes utilizados entre os envolvidos e informações necessárias dos procedimentos formais e burocráticos para o bom relacionamento com a instituição, não devem ser desconsiderados, apesar de envolverem um percentual não muito elevado, causam danos para a educação como: alunos que perdem provas por não terem conhecimento das datas; outros que frequentam turmas erradas por falta de orientação adequada; ausência de funcionários, alunos e docentes em reuniões que levam ao desconhecimento da missão e visão da instituição, entre outros.

Acredita-se que as ações práticas, citadas no item 4.4, devem colaborar para a melhoria do processo de comunicação, pois foi possível perceber que a instituição possui alguns canais de comunicação necessários, porém necessita de uma melhor gestão das competências, para que a efetividade na comunicação seja desenvolvida. Através de um processo de treinamento com os funcionários que atendem às necessidades dos alunos, poder-se-á diminuir ou até mesmo eliminar índice de insatisfação com o processo de comunicação, demonstrado pelos discentes.

Ao final do trabalho é possível concluir que sua continuidade poderia agregar um valor muito grande para a melhoria da comunicação interna da Faculdade X, bem como apontar melhorias a serem feitas na instituição e demonstrar a importância de um funcionário para ajudar na questão da comunicação interna.

Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos no sentido de:

- Realizar uma pesquisa com os funcionários sobre a qualidade da comunicação;
- Verificar a satisfação dos funcionários e alunos com os canais de comunicação; e
- Desenvolver um trabalho de gestão, sobre as ações e conseqüências das estratégias de comunicação interna na Faculdade X.

A Comunicação interna é um assunto e um desafio que ainda terá muitos pontos a serem abordados e soluções a serem almejadas e, por isto, cabem aqui os versos de G. Rommey: “Eu não disse que não disse. Eu disse que não disse que eu disse. Quero deixar isso bem claro.”, pois a subjetividade continua.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C.. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, Eugênio Faria da. Mestrado em Administração pela PUC Minas/FDC. **A construção da imagem organizacional: um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico**. Belo Horizonte, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1986

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing / Gary Armstrong**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NASSAR, Paulo (Org.) **Comunicação interna: a força nas empresas, volume 2**. São Paulo: ABERJE, 2004.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.

RAMOS, Priscilla Porto. **Os instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação Coordenação x aluno: um estudo de caso sobre o curso de Administração do CEFET-BA**. Salvador, 2004.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Queremos conhecer um pouco mais as pessoas que estudam nesta Instituição.

Para isto, pedimos sua colaboração para que responda essas questões de forma sincera, colocando o que você realmente pensa.

As questões estão divididas em fases a, b, c, d, e, f.

Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância.

### a) FACULDADE

01. A Faculdade exige um procedimento rígido para execução das atividades em sala de aula?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

02. Você acredita na oportunidade de crescimento profissional com o seu aprendizado nesta Faculdade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

03. A Faculdade investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

04. Você considera que, de modo geral, a Cultura da Instituição (sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamento das pessoas) facilitam a comunicação Faculdade/Aluno?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

05. Você tem orgulho de estudar nesta instituição?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

06. Você acredita que a Faculdade tem uma imagem positiva perante a sociedade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

07. Você considera que as disciplinas ofertadas no curso, são inovadoras e fazem frente às exigências atuais e futuras do mercado onde você estará inserido?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

08. A comunicação nesta Faculdade (alunos, funcionários, professores, coordenadores e demais funcionários) é feita de forma clara e objetiva?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

09. Os canais de comunicação utilizados pela Faculdade (murais, manual do aluno, manual do representante, telefone, internet, e-mail, etc.) são eficientes?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

10. Você indicaria um amigo para estudar nesta Faculdade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### b) SALA DE AULA

11. Até que ponto você é apoiado pela Faculdade ao apresentar trabalhos diante da classe/turma?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

12. A forma como você é informado e comunicado faz com que você se sinta comprometido com suas atividades em sala de aula?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

13. Você se sente à vontade para expressar suas idéias sobre o tema discutido em aula?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

14. Você recebe a devida orientação quando tem de executar tarefas em sala de aula?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

15. Você recebe orientações, em sala de aula, para a realização das atividades extraclasse?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

16. Você sente que existem conflitos em sala ocasionados pela falta de comunicação?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **c) SECRETARIA / TESOURARIA / INSPETORIA**

17. Os funcionários da Faculdade são abertos a receber e reconhecer as contribuições, opiniões e críticas de seus alunos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

18. Você considera adequada a maneira como é tratado e orientado pelos funcionários da Faculdade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

19. Você recebe as informações necessárias dos procedimentos formais e burocráticos (normas, manuais) para seu bom relacionamento com a Faculdade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

20. A comunicação entre os funcionários da Faculdade demonstra uma organização satisfatória?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

21. A comunicação entre você e os funcionários da Faculdade é eficaz?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **d) LABORATÓRIOS / LIMPEZA / INSTALAÇÕES**

22. Os funcionários da Faculdade são abertos a receber e reconhecer as contribuições, opiniões e críticas de seus alunos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

23. Você considera que as condições ambientais (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, etc.) facilitam o processo de comunicação e a sua aprendizagem?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

24. Você utiliza os Laboratórios e a Biblioteca da instituição como ferramentas de informação?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

25. Você considera a infra-estrutura (laboratórios, cantina, equipamentos, etc.) da Faculdade adequada?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

26. O ambiente físico do seu local de estudo encontra-se em boas condições (instalações – móveis e utensílios, higiene, aparência, pintura, etc.)?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

27. Você é orientado sobre como explorar os recursos disponíveis quando da realização das suas atividades acadêmicas?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

#### **e) COORDENAÇÃO / PROFESSORES / AUXILIARES**

28. Você considera que existe acúmulo de trabalhos (diferentes matérias) para um mesmo período (mês, bimestre, semana, etc.)?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

29. Você acredita que a discussão e o comentário em sala de aula sobre os trabalhos realizados acrescentam conhecimento com qualidade?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

30. Você considera o conteúdo (informações) das aulas suficiente para sua formação profissional?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

31. Você considera seus professores qualificados, em termos de informação e comunicação, para a função que desempenham?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

32. Você acredita que o trabalho em equipe estimula/facilita a comunicação com o corpo docente?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

33. Você comunica-se com meus professores de maneira satisfatória?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

34. Você tem livre acesso à coordenação de curso?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

35. Você acredita que a coordenação de seu curso sabe tudo que ocorre no ambiente de sala de aula?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

#### **f) DIREÇÃO / GERÊNCIA**

36. As orientações que você recebe sobre seus deveres como aluno são claras e objetivas?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

37. As orientações que você recebe sobre seus direitos como aluno são claras e objetivas?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

38. Você considera que a estrutura da Instituição (organograma) facilita a comunicação?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

39. Você conhece a história da Faculdade, suas missão, visão e valores?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

40. Você sente-se bem informado sobre o que acontece na Faculdade?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião



## APÊNDICE 2 – RESULTADOS DA PESQUISA

Q	FACULDADE	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
01	procedimento rígido	23	57	80	56%	47	9	56	39%	6	4%	100%
02	oportunidade de crescimento	93	41	134	94%	6	0	6	4%	2	1%	100%
03	investe treinamento	27	48	75	53%	42	13	55	39%	12	8%	100%
04	cultura facilita comunicação	35	50	85	60%	44	11	55	39%	2	1%	100%
05	orgulho	50	53	103	73%	20	6	26	18%	13	9%	100%
06	imagem positiva da faculd.	31	59	90	63%	32	9	41	29%	11	8%	100%
07	disciplinas inovadoras	57	61	118	83%	21	1	22	15%	4	3%	100%
08	comunicação clara e objetiva	28	63	91	64%	42	8	50	35%	1	1%	100%
09	canais de comun. eficien	42	68	110	77%	27	3	30	21%	2	1%	100%
10	indicaria a um amigo	74	36	110	77%	21	5	26	18%	6	4%	100%
Q	SALA DE AULA	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
11	apoiado apresentar trabalhos comprometido com as atividades	63	47	110	77%	23	6	29	20%	3	2%	100%
12	expressar ideias	45	63	108	76%	26	8	34	24%	0	0%	100%
13	orientação p/ tarefas classe	63	44	107	75%	27	6	33	23%	2	1%	100%
14	orientação p/ tarefa extraclasse	73	52	125	88%	13	2	15	11%	2	1%	100%
15	conflito pela falta comunicação	56	53	109	77%	25	6	31	22%	2	1%	100%
16		38	44	82	58%	50	7	57	40%	3	2%	100%
Q	SECRETARIA/TESOURARIA	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
17	funcionários abertos	29	46	75	53%	45	14	59	42%	8	6%	100%
18	tratamento e orientação	35	65	100	70%	26	12	38	27%	4	3%	100%
19	informações necessárias	35	61	96	68%	35	9	44	31%	2	1%	100%
20	comunicação func. satisf.	22	74	96	68%	31	11	42	30%	4	3%	100%
21	comunicação vc x func eficaz	36	63	99	70%	28	8	36	25%	7	5%	100%
Q	LABORATÓRIOS/LIMPEZA	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
22	funcionários abertos	25	52	77	54%	37	11	48	34%	17	12%	100%
23	condições ambientais	37	62	99	70%	25	15	40	28%	3	2%	100%
24	laboratório e biblioteca	75	38	113	80%	24	2	26	18%	3	2%	100%
25	infra-estrutura	47	64	111	78%	19	6	25	18%	6	4%	100%
26	ambiente físico	47	60	107	75%	23	7	30	21%	5	4%	100%
27	explorar recursos disponíveis	38	63	101	71%	30	8	38	27%	3	2%	100%
Q	COORD. / PROF. / AUXILIARES	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
28	acúmulo de trabalhos	45	54	99	70%	29	9	38	27%	5	4%	100%
29	discussões x conhecimento	68	56	124	87%	15	2	17	12%	1	1%	100%
30	conteúdo suficiente	32	69	101	71%	25	12	37	26%	4	3%	100%
31	prof qualificados	60	73	133	94%	6	1	7	5%	2	1%	100%
32	trabalho equipe x comunicação	63	56	119	84%	14	6	20	14%	3	2%	100%
33	comunica com prof. satisfat	63	59	122	86%	15	2	17	12%	3	2%	100%
34	livre acesso à coordenação	44	41	85	60%	35	15	50	35%	7	5%	100%
35	coord sabe da sala de aula	22	48	70	49%	38	26	64	45%	8	6%	100%
Q	DIREÇÃO / GERENCIA	SEMPRE	Q SEMPRE	SOMA S+QS	%	RARA	NUNCA	SOMA R+N	%	NTO	%	TOTAL
36	deveres claros	44	63	107	75%	29	5	34	24%	1	1%	100%
37	direitos claros	34	64	98	69%	33	9	42	30%	2	1%	100%
38	estrutura x comunicação	30	71	101	71%	32	5	37	26%	4	3%	100%
39	história da faculdade, missão	25	30	55	39%	28	47	75	53%	12	8%	100%
40	sente-se bem informado	8	51	59	42%	43	35	78	55%	5	4%	100%