

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

FERNANDO HENRIQUE MARTINS BALDANCE

**ANÁLISE DO PROCESSO INTERNO DE COMUNICAÇÃO EM UM *CAMPUS*
AVANÇADO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Varginha/MG
2017

FERNANDO HENRIQUE MARTINS BALDANCE

**ANÁLISE DO PROCESSO INTERNO DE COMUNICAÇÃO EM UM *CAMPUS*
AVANÇADO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Baldance, Fernando Henrique Martins.

Análise do processo interno de comunicação em um *campus* avançado de uma universidade federal / Fernando Henrique Martins Baldance. - 2017.

118 f. : il.

Orientador: Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2017.

Bibliografia.

1. Comunicação. 2. Administração pública. 3. Eficiência - Serviço público. I. Souza, Paulo Roberto Rodrigues de. II. Título.

CDD: 354.75

FERNANDO HENRIQUE MARTINS BALDANCE

**ANÁLISE DO PROCESSO INTERNO DE COMUNICAÇÃO EM UM *CAMPUS*
AVANÇADO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

A Banca examinadora abaixo-assinada, aprova a
Dissertação apresentada como parte dos requisitos
para obtenção do título de Mestre em Administração
Pública pela Universidade Federal de Alfenas,
campus Varginha. Área de concentração:
Administração Pública.

Aprovada em: 23 de fevereiro de 2017

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Leandro Rivelli Teixeira Nogueira
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Luiz Eduardo da Silva
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

RESUMO

O processo de comunicação sempre teve um papel de grande relevância no desenvolvimento da humanidade, indo desde as pinturas rupestres na pré-história, passando pelo surgimento da fala, da escrita, do rádio, da televisão, evoluindo até os dias atuais, em que as novas tecnologias de informação e comunicação evidenciam-se por sua inegável capacidade de otimizar os processos comunicativos. A dinamicidade contemporânea das pessoas e das organizações exige cada vez mais atenção com a comunicação a fim de garantir a agilidade e qualidade desse processo, porém, diante da inerente complexidade das organizações modernas, nem sempre é possível oferecer essas duas características simultaneamente. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é avaliar a qualidade da comunicação no *campus* avançado de Varginha da Universidade Federal de Alfenas, procurando, através de questionários aplicados a alunos de graduação, técnicos administrativos, funcionários terceirizados e professores, identificar características e possíveis falhas que possam ser exploradas a fim de propor aperfeiçoamentos no processo comunicativo visando tornar a instituição mais eficaz nesse aspecto. Os dados obtidos foram analisados de maneira globalizada e segmentada a fim de procurar por melhores formas de se entender o comportamento dos grupos que compõem a comunidade acadêmica do *campus* em estudo. Os resultados demonstram que de forma globalizada, a comunicação é vista de uma forma que varia predominantemente entre regular e boa. Quando a análise foi realizada por segmentos, não se encontrou distinções capazes de justificar intervenções pontuais por grupos. O questionário também trouxe uma série de relato de falhas de comunicação ocorridas no *campus* que foram utilizadas na formulação de propostas de intervenções capazes de proporcionar um avanço na condição do processo comunicativo do *campus*.

Palavras-chave: Comunicação. Universidade. Eficiência.

ABSTRACT

The communication process has always played a major role in the development of humanity, ranging from rock paintings in prehistory, through the emergence of speech, writing, radio, television, evolving to the present day, where New information and communication technologies stand out for their undeniable ability to optimize communicative processes. The contemporary dynamism of people and organizations demands more and more attention with communication in order to guarantee the agility and quality of this process, but, faced with the inherent complexity of modern organizations, it is not always possible to offer these two characteristics simultaneously. Therefore, the objective of this work is to evaluate the quality of communication in the advanced *campus* of Varginha of the Federal University of Alfenas, searching, through questionnaires applied to undergraduate students, administrative technicians, outsourced employees and teachers, identifying characteristics and possible flaws that can be explored in order to propose improvements in the communicative process in order to make the institution more effective in this regard. The obtained data were analyzed in a globalized and segmented way in order to look for better ways to understand the behavior of the groups that compose the academic community of the *campus* under study. The results demonstrated that in a globalized way, the communication is seen in a way that varies predominantly between regular and good. When the analysis was performed by segments, no distinctions were found capable of justifying specific interventions by groups. The questionnaire also brought a series of reports of communication failures occurring on *campus* that were used in the formulation of proposals for interventions capable of providing an advance in the condition of the *campus* communicative process.

Key words: Communication. University. Efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da faixa etária da pesquisa	41
Gráfico 2 – Distribuição da pesquisa por sexo	41
Gráfico 3 – Distribuição da pesquisa por escolaridade	42
Gráfico 4 – Distribuição da pesquisa por vínculo com a instituição	42
Gráfico 5 – Distribuição da pesquisa ano inicial de vínculo com a instituição.....	43
Gráfico 6 – Percepção global em relação à qualidade	43
Gráfico 7 – Percepção global em relação ao envolvimento	44
Gráfico 8 – Percepção global em relação ao tempo com que as informações são repassadas .	45
Gráfico 9 – Percepção global em relação ao formato/qualidade	46
Gráfico 10 – Percepção global em relação ao destino da informação.....	47
Gráfico 11 – Percepção global em relação a prejuízos acarretados por falhas de comunicação.....	48
Gráfico 12 – Percepção global em relação a qualidade dos meios de comunicação disponibilizados.....	48
Gráfico 13 – Opinião global em relação aos meios de comunicação utilizados	49
Gráfico 14 – Opinião global em relação aos meios considerados adequados para a comunicação.....	50
Gráfico 15 – Opinião global em relação à atualização dos dados cadastrais	51
Gráfico 16 – Percepção global em relação à utilização da tecnologia de informação	51
Gráfico 17 – Percepção, por faixa etária, da qualidade da comunicação	53
Gráfico 18 – Percepção, por faixa etária, do envolvimento na comunicação	54
Gráfico 19 – Percepção, por faixa etária, do tempo adequado da comunicação	55
Gráfico 20 – Percepção, por faixa etária, da qualidade/formato adequado da comunicação ...	56
Gráfico 21 – Percepção, por faixa etária, do destino da comunicação	57
Gráfico 22 – Percepção, por faixa etária, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação.....	58
Gráfico 23 – Percepção, por faixa etária, dos meios de comunicação disponibilizados	59
Gráfico 24 – Opinião, por faixa etária, em relação aos meios de comunicação mais utilizados	60
Gráfico 25 – Opinião, por faixa etária, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados	61

Gráfico 26 – Opinião, por faixa etária, em relação à utilização da tecnologia da informação.	62
Gráfico 27 – Percepção, por sexo, da qualidade da comunicação.....	63
Gráfico 28 – Percepção, por sexo, do envolvimento na comunicação	64
Gráfico 29 – Percepção, por sexo, do tempo adequado da comunicação.....	65
Gráfico 30 – Percepção, por sexo, da qualidade/formato adequado da comunicação.....	65
Gráfico 31 – Percepção, por sexo, do destino da comunicação	66
Gráfico 32 – Percepção, por sexo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação	67
Gráfico 33 – Percepção, por sexo, dos meios de comunicação disponibilizados.....	67
Gráfico 34 – Opinião, por sexo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados	68
Gráfico 35 – Opinião, por sexo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados	69
Gráfico 36 – Opinião, por sexo, em relação à utilização da tecnologia da informação	69
Gráfico 37 – Percepção, por escolaridade, da qualidade da comunicação	71
Gráfico 38 – Percepção, por escolaridade, do envolvimento na comunicação	72
Gráfico 39 – Percepção, por escolaridade, do tempo adequado da comunicação	73
Gráfico 40 – Percepção, por escolaridade, da qualidade/formato adequado da comunicação .	74
Gráfico 41 – Percepção, por escolaridade, do destino da comunicação	75
Gráfico 42 – Percepção, por escolaridade, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação	76
Gráfico 43 – Percepção, por escolaridade, dos meios de comunicação disponibilizados	77
Gráfico 44 – Opinião, por escolaridade, em relação aos meios de comunicação mais utilizados	78
Gráfico 45 – Opinião, por escolaridade, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados.....	79
Gráfico 46 – Opinião, por escolaridade, em relação à utilização da tecnologia da informação.....	80
Gráfico 47 – Percepção, por tempo de vínculo, da qualidade da comunicação	81
Gráfico 48 – Percepção, por tempo de vínculo, do envolvimento na comunicação.....	82
Gráfico 49 – Percepção, por tempo de vínculo, do tempo adequado da comunicação	83
Gráfico 50 – Percepção, por tempo de vínculo, da qualidade/formato adequado da comunicação.....	84
Gráfico 51 – Percepção, por tempo de vínculo, do destino da comunicação	85
Gráfico 52 – Percepção, por tempo de vínculo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação.....	86

Gráfico 53 – Percepção, por tempo de vínculo, dos meios de comunicação disponibilizados	87
Gráfico 54 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados	88
Gráfico 55 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados	89
Gráfico 56 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação à utilização da tecnologia da informação	90
Gráfico 57 – Percepção, por tipo de vínculo, da qualidade da comunicação	91
Gráfico 58 – Percepção, por tipo de vínculo, do envolvimento na comunicação	92
Gráfico 59 – Percepção, por tipo de vínculo, do tempo adequado da comunicação	93
Gráfico 60 – Percepção, por tipo de vínculo, da qualidade/formato adequado da comunicação	94
Gráfico 61 – Percepção, por tipo de vínculo, do destino da comunicação	95
Gráfico 62 – Percepção, por tipo de vínculo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação	96
Gráfico 63 – Percepção, por tipo de vínculo, dos meios de comunicação disponibilizados	97
Gráfico 64 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados	98
Gráfico 65 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados	99
Gráfico 66 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação à utilização da tecnologia da informação	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	- Administração Pública
CIAA	- Centro Integrado de Atendimento ao Aluno
CF/88	- Constituição Federal de 1988
EFOA	- Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
ENEM	- Exame Nacional do Ensino Médio
FHC	- Fernando Henrique Cardoso
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases
NTICs	- Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
OMS	- Organização Mundial da Saúde
PROUNI	- Programa Universidade para Todos
REUNI	- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SI	- Sistema de Informação
SINAES	- Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior
TAEs	- Técnicos Administrativos em Educação
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação
UNIFAL-MG	- Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	16
2.1.1	A comunicação nas organizações	17
2.2	NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	25
2.3.1	Evolução da administração pública no Brasil.....	25
2.3.2	Princípios da administração pública	27
2.4	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	30
2.4.1	Evolução do ensino superior no Brasil	31
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS.....	34
3.2	DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS	36
3.3	PROCESSO METODOLÓGICO	36
4	DISCUSSÃO DOS DADOS	40
4.1	ANÁLISE GLOBAL	40
4.2	ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR FAIXA ETÁRIA	53
4.3	ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR SEXO	63
4.4	ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR ESCOLARIDADE	70
4.5	ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR ANO DE VÍNCULO	81
4.6	ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR TIPO DE VÍNCULO.....	91
5	PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES	102
5.1	INTERVENÇÕES QUE FAZEM USO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO...102	
5.1.1	Transformar o perfil do Facebook em página.....	102
5.1.2	Alimentar constantemente notícias no site do <i>campus</i> e ICSA	103
5.1.3	Melhor aproveitamento da intranet e sistema acadêmico para divulgação de informações.....	103
5.1.4	Criação de um informativo periódico com notícias do <i>campus</i>	104
5.1.5	Adoção ou criação de algum aplicativo de celular para divulgação de informações .	104
5.2	INTERVENÇÕES QUE INDEPENDEM DO USO DE RECURSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.....	105
5.2.1	Criação e implantação de uma espécie de mapeamento das informações.....	105
5.2.2	Melhor utilização do Centro Integrado de Atendimento ao Aluno - CIAA para atualização e disseminação de informações.....	105
5.2.3	Realização de campanhas que reforcem a importância da disseminação de informações no tempo e com a qualidade adequada	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A.....	113

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário global cada vez mais dinâmico, com fluxos de informações ocorrendo sempre de forma mais instantânea, é natural que as organizações públicas passem por mudanças a fim de tentar atender às demandas que se tornam constantemente maiores, tanto por parte dos membros externos quanto internos ou, no caso de uma instituição pública de ensino superior, que é o objeto de pesquisa deste estudo, da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo.

Para suprir essa demanda, não há como fugir da questão de tornar o Estado mais eficiente no consumo de seus recursos para disponibilizar os bens, serviços e informações pelas quais é responsável. Essa questão tem tamanha relevância que em 1998 foi incluído na Constituição Federal de 1988 o princípio da eficiência que, segundo Moraes (1999), impôs à Administração Pública a necessidade de se utilizar os recursos públicos de maneira que seja garantida a maior rentabilidade social possível.

Muitas são as formas de se tornar o Estado mais eficiente, tais como qualificação do corpo técnico, combate a corrupção, a descentralização do Estado, trabalhar na melhoria de processos e na evolução das formas de se comunicar e gerir as informações para todos aqueles que de alguma forma delas dependem. Daí a necessidade de se buscar o aperfeiçoamento do processo comunicativo nas instituições públicas.

Para Favoreto et al. (2006) a comunicação pode ser aprimorada com a utilização de tecnologias de informação, que permitem uma maior agilidade no fluxo das mesmas, além de permitir ao emissor uma maior dedicação à mensagem por ter que se preocupar menos com o meio pelo qual a informação será entregue.

A melhoria dos processos de comunicação não precisa necessariamente passar pela utilização de recursos tecnológicos, conseguindo-se às vezes excelentes benefícios apenas mudando-se a forma de se pensar os problemas e organizar as informações. Porém, apesar de não ser indispensável, o uso das tecnologias de informações e comunicações por diversos ramos da sociedade trouxe inegáveis avanços aos mais variados tipos de organizações e isso inclui, como não poderia deixar de ser, as instituições públicas.

Acredita-se que este trabalho possa trazer contribuições na avaliação e, se necessário, na evolução do processo de comunicação do *campus* avançado de Varginha da Universidade Federal de Alfenas, já que busca verificar, através de pesquisa com a comunidade

acadêmica, a atual percepção do processo de comunicação interna no *campus* e, no caso, propor melhorias e alternativas para o aperfeiçoamento desse processo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O funcionamento de uma instituição de ensino superior demanda a execução de uma série de atividades paralelas que, se não forem bem coordenadas, podem gerar problemas e prejuízos a todos os envolvidos. Como essa série de atividades, em geral, devido às características do tipo de instituição, se relacionam com uma quantidade significativa de pessoas, o processo comunicativo precisa ser bem realizado para que haja um bom funcionamento das mesmas.

Diante do cenário exposto, é preciso avaliar como é percebido o processo comunicativo no *campus* a fim de identificar como se dá a comunicação e possíveis falhas permitindo assim possuir uma descrição concreta a respeito dessa questão, deixando de lado intenções e opiniões isoladas a respeito do tema, que levam em conta, muitas das vezes apenas situações pontuais, pessoais e momentâneas.

É importante também analisar a receptividade da comunidade em relação à utilização da tecnologia de informação no processo comunicativo, pois, apesar de ser amplamente utilizada para esse fim, proporcionando ganhos de performance, existem grupos que não possuem afinidades com esse tipo de recurso e que, em caso de exploração particular e integral desse meio, poderia gerar um processo de exclusão informacional.

É admissível que, após a identificação de como se dá a comunicação, seja possível encontrar problemas e situações em que haja a necessidade de alguma intervenção a fim de promover ações que garantam uma boa qualidade da mesma. Essas ações podem envolver ou não a utilização de tecnologias de informação, já que, apesar dessas estarem presentes no dia a dia auxiliando o processo comunicativo, não são necessariamente indispensáveis, podendo haver situações em que uma simples mudança de procedimento ou atitude possam resultar em ganhos consideráveis na qualidade da comunicação, refletindo positivamente na execução das mais variadas atividades que ocorrem no *campus* de uma universidade.

Sendo assim, percebendo-se a importância do processo de comunicação para quaisquer instituições, sobretudo as instituições de ensino superior onde o conhecimento é matéria prima, e, tendo em vista a hipótese de que existe uma possível insatisfação por parte da

comunidade acadêmica do *campus* Avançado de Varginha da Universidade Federal de Alfenas em relação à qualidade da comunicação interna, ocorre a oportunidade de, através deste estudo, investigar a efetividade do processo de comunicação na instituição supracitada com o intuito de responder ao seguinte questionamento: como é percebido o processo de comunicação no *campus* Avançado de Varginha da UNIFAL-MG?

1.2 OBJETIVOS

Buscando responder o questionamento apresentado acima, este trabalho tem o objetivo de identificar a percepção do processo de comunicação que ocorre no *campus* Avançado de Varginha da UNIFAL-MG, e propor melhorias, caso seja necessário.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho podem ser divididos nos seguintes itens:

- a) avaliar o processo de comunicação pela ótica da comunidade acadêmica através da percepção dos quatro grandes grupos que atuam no *campus* (professores, técnicos administrativos, funcionários terceirizados e alunos de graduação);
- b) identificar, separadamente por grupos de usuários, como se dá a percepção em relação à comunicação e se é possível estabelecer relações ou tendências entre as classes;
- c) propor soluções, em caso de necessidade, para os problemas identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela necessidade constante do aprimoramento da gestão da comunicação em todos os segmentos institucionais, principalmente quando o

ambiente a ser explorado é o setor público, notadamente carente de soluções eficazes com relação a esse aspecto.

Ou seja, diante da necessidade de se buscar a eficiência nesse setor, seja por meios normativos ou por pressão popular, é preciso criar e adaptar mecanismos que permitam o melhor funcionamento das instituições, nesse caso uma instituição pública de ensino superior, otimizando-se, como tratado neste estudo, os fluxos das informações que ocorrem dentro da organização. Essas melhorias certamente trariam benefícios à sociedade através de uma maior transparência das informações e uma melhor divulgação dos eventos que ocorrem na instituição, permitindo assim uma maior participação e beneficiamento da mesma.

Em conversas informais pelo *campus* da universidade é comum se deparar com reclamações a respeito do processo comunicativo ou presenciar situações em que as atividades estão sendo prejudicadas por falhas ocorridas na disseminação das informações.

Com a elaboração desse trabalho, através da investigação da situação presente e proposta de alternativas cabíveis, espera-se uma contribuição a fim de melhorar a forma como a comunicação ocorre na instituição, gerando-se assim, benefícios com relação à otimização de recursos e melhorias no ambiente organizacional que acabam por favorecer a todos os membros envolvidos, com destaque para a comunidade acadêmica, que passarão a contar com um fluxo de informações mais adequado às suas necessidades e anseios, o que tende a maximizar o retorno ofertado pela instituição com o aprimoramento da utilização de recursos como o tempo e dinheiro, otimizando-se assim o custo/benefício do *campus*.

Visando realizar a pesquisa em questão, este estudo está estruturado em 6 capítulos em que o primeiro se constitui desta introdução em que são apresentados seus aspectos gerais, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo está destinado ao referencial teórico que trata do processo de comunicação, das novas tecnologias de informação e comunicação e suas aplicações nas organizações, da administração pública no Brasil e das instituições públicas de ensino superior.

No terceiro capítulo são expostas as informações relacionadas ao objeto de estudo e é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa em que, através de questionário aplicado aos quatro maiores grupos (alunos, professores, profissionais terceirizados e técnicos administrativos) que compõem a comunidade acadêmica do estudo em questão, foram obtidos os dados a serem analisados.

O quarto capítulo descreve os resultados obtidos e as análises realizadas em cima dos mesmos. Aqui é possível entender como é percebida a comunicação no *campus*, por quais meios ela tem sido realizada principalmente e quais são aqueles considerados mais adequados.

Traz também dados relacionados à aplicação da tecnologia de informação na comunicação do *campus* e abre espaço para que sejam apontados vários problemas ocorridos que, em algum momento, afetaram negativamente o processo comunicativo.

Com base nas informações apresentadas no capítulo 4, o quinto capítulo traz a elaboração de propostas de intervenção capazes de, se colocadas em prática, proporcionar avanços no processo comunicativo da instituição. Essas propostas foram divididas em intervenções que fazem uso da tecnologia de informação e aquelas que não dependem de nenhum recurso tecnológico para serem aplicadas ou aperfeiçoadas.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta um fechamento do trabalho em que são consolidadas as ideias apresentadas, expostas as dificuldades e sugeridos novos caminhos para uma possível sequência da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse trabalho pretende apresentar sinteticamente os conceitos da comunicação, sua utilização nas organizações/instituições, e como as novas tecnologias contribuem para, entre outros aspectos, a evolução do processo comunicativo organizacional. Como o objeto de estudo do presente trabalho refere-se a uma instituição pública de ensino superior, é feita uma apresentação teórica da administração pública no Brasil e seus princípios, além da exposição da evolução do ensino superior no país.

2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para Macêdo et al. (2007, p. 73) “a comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor”. De acordo com o dicionário Michaelis (2016), uma das definições de comunicação é apresentada como sendo o “processo pelo qual ideias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social”. Ou seja, é através da comunicação que as pessoas conseguem repassar suas mensagens, ideias, pensamentos, diretrizes, etc., a outras, consolidando assim uma sociedade.

Basicamente, como pode ser observado na maioria dos diversos modelos de comunicação existentes (Lasswell; Shannon e Weaver; e De Fleur entre outros, descritos por Rial (2004), Freixo (2006) e Communication Theory (2012) respectivamente), são necessários 4 elementos para que se tenha um ciclo comunicativo minimamente adequado. São eles o emissor, a mensagem, o canal e o receptor. Para Bessa (2006), os elementos básicos da comunicação são, em um circuito clássico, a fonte, o destinatário, o emissor, o receptor, o código, o canal, a mensagem/informação. Em um circuito circular o elemento de resposta é incluído por entender que nesse tipo de circuito a comunicação só é completa quando há a retroalimentação do sistema. Em outras palavras, os diversos elementos do processo comunicativo são descritos como um cenário em que

As informações para serem trocadas precisam ser produzidas. Fonte é o produtor da informação: pessoa, instituição, empresa de comunicação. A fonte produz informação para um destinatário, que é o que vai se apropriar dela: pessoa, público, massa anônima. Para que possam ser transportadas, da fonte

ao destinatário, é preciso um emissor ou codificador que transforme a mensagem em sinais e um decodificador ou receptor que reconstrua na outra ponta. A informação, como se vê, é o conteúdo da comunicação que vai da fonte ao destinatário por um canal que transporta mensagens codificadas em sinais (BESSA, 2006, p. 29).

Já a autora Marchiori (2008) defende que a comunicação é um processo circular em que os papéis de emissor e receptor invertam suas posições em relação à emissão e recebimento de informações.

Um ponto importante a ser destacado é a diferença entre informação e comunicação. Para Publicaciones Vértice (2007) a informação complementa a comunicação já que essa é a mensagem a ser comunicada. Portanto, ainda de acordo com a publicação, a diferença fundamental entre esses dois conceitos está na resposta do receptor (*feedback*), pois no processo de informação não há a necessidade da resposta, enquanto no processo de comunicação esse elemento é necessário.

2.1.1 A comunicação nas organizações

Antes de tratar do papel da comunicação nas organizações, é preciso entender o que é uma organização e, como este trabalho pretende analisar uma instituição de ensino, será necessário traçar um paralelo entre o conceito de organização e instituição.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 33)

[...] as organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas e reelaboradas, ou seja, reestruturadas e redefinidas, conforme os objetivos são atingidos ou conforme se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço e menor tempo. Uma organização nunca constituiu uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito continuamente a mudanças.

Como as organizações são dotadas de diversas características e finalidades, por mais que se assemelhem, é muito difícil afirmar que possam existir duas organizações iguais.

Tendo definido as organizações, é preciso traçar um paralelo entre o conceito de organização e instituição, haja visto que esses termos são comumente utilizados como sinônimos, mas possuem diferenças que podem afetar a forma como esses arranjos são tratados.

Selznick (1972, p. 19) realiza uma comparação entre organizações e instituições afirmando que

[...] organizações são instrumentos técnicos, planejados como meios para finalidades definidas. São julgadas como projetos; são percíveis. Instituições, tanto concebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente planejadas, mas possuem também uma dimensão natural. São produtos de interação e adaptação; tornam-se os receptáculos do idealismo de um grupo e são menos facilmente percíveis.

Ou seja, apesar de serem utilizados como sinônimos, Kunsch (2003) aponta que existem aspectos conceituais importantes que os distinguem, sendo o conceito de organização tratado como uma estrutura formada por pessoas com o papel apenas de cumprir objetivos específicos. Já uma instituição, além de poder ter as características básicas de uma organização, preocupa-se em atender as necessidades da sociedade, tendo em sua estrutura pessoas dotadas de crenças e valores comuns. Isso não impede que organizações possuam valores, caracterizando as como organizações institucionalizadas, ou simplesmente como instituições, como é o caso da estrutura analisada nesse trabalho, uma organização educacional dotada de objetivos métricos, porém sem se afastar de seus valores e dos interesses da sociedade na qual está inserida.

Dito isso, é momento de destacar a importância que a comunicação possui dentro das organizações, sendo ela a forma de se estabelecer a relação entre empresa, funcionários e clientes, ou, de forma semelhantemente aplicável, no caso deste estudo, entre professores, técnicos administrativos, funcionários terceirizados, alunos e sociedade como um todo.

De acordo com Marques (2016), nas organizações, a comunicação realizada de forma adequada, é de grande importância, haja visto que é através da mesma que são repassadas as informações necessárias para o bom andamento dos mais variados tipos de ocorrências, indo desde o aprimoramento das relações interpessoais, passando por procedimentos administrativos, chegando até a divulgação de produtos, eventos e serviços que porventura sejam oferecidos pela organização.

As informações, segundo Torquato (1986), seguem três fluxos e duas direções dentro de uma organização, sendo eles o fluxo descendente, ascendente e lateral, nas direções vertical e horizontal.

Ainda de acordo com Torquato (1986), o fluxo de comunicação descendente é aquele que segue o padrão hierárquico, em que as decisões saem do topo e seguem até as bases. No sentido inverso tem-se o fluxo ascendente em que as informações saem da base e seguem até o topo. Normalmente esse fluxo trata de informações funcionais, operativas, sugestões, anseios, entre outros. Por último o autor apresenta o fluxo horizontal, responsável por permitir

o entrosamento entre grupos de mesmo nível funcional, contribuindo para o aprimoramento da coordenação.

Souza (2006) distingue duas formas principais de comunicação nas organizações:

- a) comunicação externa: diz respeito à imagem ou percepção que o público possui em relação à organização (colaboradores, produtos, serviços, etc.);
- b) comunicação interna: utilizada na coordenação de atividades, obtenção de informações necessárias, percepção do clima interno e dos acontecimentos que podem influenciar nos objetivos pessoais dos membros da organização.

Para Marques (2016), quanto melhor a comunicação dentro da organização, mais eficiente será o trabalho executado pelos colaboradores, pois estes se sentirão partes incluídas no processo organizacional e isso fará com que trabalhem com maior dedicação. Um processo de comunicação bem realizado contribui para a constituição da imagem da instituição e faz com que seus funcionários se tornem dela embaixadores. Utilizada como instrumento estratégico, a comunicação não deve ficar a cargo apenas de um departamento específico, mas sim, deve ser de responsabilidade de todos aqueles que fazem parte da organização, nos mais diversos níveis, a fim de se evitar ruídos e assim, contribuir para o atingimento do sucesso.

Ainda de acordo com Marques (2016), a comunicação deve estimular mudanças de atitude e, se atingir esse objetivo, promoverá a surgimento de uma cultura entre os colaboradores, onde esses se tornarão mais proativos e dedicados tendendo a desenvolverem um melhor trabalho por estarem alinhados, por exemplo, com os objetivos, valores, regras da instituição. Outro ponto importante a ser considerado, conforme destaque dado pelo autor, é que cada indivíduo possui características que fazem com que a forma como esse recebe e interpreta a mensagem seja diferente entre si. Ou seja, como o processo de comunicação só ocorre de maneira produtiva quando o receptor compreende de modo correto a informação transmitida, é necessário identificar o melhor jeito de conseguir atingir uma comunicação apropriada, e isso envolve desde o tom de voz correto, passando pelo emprego dos termos utilizados, chegando até aos meios e recursos utilizados. O cuidado em assegurar a forma correta de comunicação de acordo com o público alvo pode ser determinante no sucesso ou não da transmissão da uma mensagem que, por consequência, certamente influenciará na execução e prestação de um produto ou serviço.

Um último ponto, mas não menos importante, é a questão do *feedback* dado à comunicação realizada, pois essa avaliação permite saber se a comunicação foi realizada com sucesso atingindo os objetivos propostos, se necessita de algum complemento ou até mesmo da

retransmissão da mesma a fim de tentar alcançar o propósito inicial. Em outras palavras, Romualdo et al. (2014, p. 3-4) afirma que o *feedback*

[...] serve para que o emissor saiba se o receptor entendeu ou não sua mensagem, ou seja, se de fato houve ou não a comunicação. A retroalimentação viabiliza a melhoria dos processos, pois quando realizada com qualidade, respeitando-se as particularidades do processo comunicacional, as orientações e informações são compreendidas e, assim, as pessoas sabem o que realmente se espera delas.

Assim sendo, apesar da comunicação, de acordo com Monteiro (2012), ser entendida como um processo natural, esse processo nas organizações, haja visto os impactos apresentados por Marques (2016), carece de cuidados para que possa ocorrer de forma apropriada, permitindo que todos os envolvidos possam fazer o melhor uso da mensagem transmitida de acordo com os interesses do emissor.

Entre os cuidados a serem tomados com o processo comunicativo está a escolha adequada do canal de comunicação a ser adotado. Entre os canais de comunicação nas organizações, apresentados por RMA Trends (2013), Bispo (2009) e Felix (2015), pode se destacar os seguintes:

- a) murais – semelhantes a quadros de avisos, são posicionados em locais estratégicos da organização sendo utilizados principalmente para recados mais breves;
- b) boletim ou *newsletter* – canal mais formal, podendo ser digital ou impresso, direcionado tanto público interno quanto externo;
- c) caixa de sugestões ou banco de ideias – ferramenta disponibilizada pelas organizações a fim de coletar ideias, sugestões, críticas, etc. que possam proporcionar melhorias nos serviços prestados;
- d) portal corporativo – ambiente focado em seus públicos e nos conteúdos para eles disponibilizados. São considerados verdadeiros canais de acesso entre a organização e seus públicos em que o ponto mais significativo não é apenas a informação, mas sim a interação promovida entre os envolvidos;
- e) site institucional – objetiva principalmente a divulgação de serviços, produtos e marca da organização, fortalecendo sua cultura e seus valores;
- f) *e-mails* oficiais – para que seja considerado uma comunicação oficial deve ser utilizado com uma frequência pré-definida. São canais funcionais, por exemplo, utilizados para trocas de informação, agendamentos, concretização de projetos, fechamento de negócios e confirmações de eventos;

- g) jornais impressos ou jornal institucional – direcionado a colaboradores e público externo, apresentando conteúdo informativo e de entretenimento. Deve utilizar linguagem simples e textos curtos a fim de estimular a leitura. O emprego de imagens na diagramação é indispensável;
- h) intranet – disponibiliza serviços e mensagens corporativas a todos os membros internos da organização;
- i) blog – canal de comunicação de rápida interação que possui leitura agradável e cronológica num contexto de informalidade;
- j) redes sociais – boa ferramenta para avaliar a recepção do público em relação à organização oferecendo um espaço humanizado de contato de mão dupla entre as partes envolvidas.

Como pôde ser visto, alguns dos canais de comunicação envolvem a utilização de novas tecnologias de comunicação. Segundo Favoreto et al. (2006), uma das formas de se aprimorar o processo de comunicação é fazer uso de novas tecnologias de informação e comunicação que facilitem a disseminação correta da informação, abstraindo do emissor maiores preocupações a respeito de como a informação será transmitida, permitindo ao mesmo uma maior atenção à mensagem e aos *feedbacks* por ela gerados.

2.2 NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Agência Brasileira De Desenvolvimento Industrial (2010, p. 16) as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

[...] correspondem a todas as tecnologias que interferem e perpassam os processos informacionais e comunicativos dos seres. Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de hardware, software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, dos serviços públicos, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem.

De acordo com Velloso (2014, p. 11), as novas tecnologias de informação e comunicação (NTICs) são denominadas como

[...] tecnologias e métodos para comunicar surgidas no contexto da Revolução Informacional, “Revolução Telemática”, ou Terceira Revolução Industrial, desenvolvidas gradativamente desde a segunda metade da década de 1970,

principalmente nos anos 1990. A imensa maioria delas se caracteriza por agilizar, horizontalizar e tornar menos palpável, isto é, fisicamente manipulável o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes – mediada ou não por computadores – para a captação, transmissão e distribuição das informações: texto, imagem estática, vídeo e som. Considera-se que o advento dessas tecnologias e a forma como foram utilizadas por governos, empresas, indivíduos e setores sociais possibilitaram o surgimento da “Sociedade da Informação”. Alguns estudiosos falam em sociedade do conhecimento para destacar o valor do capital humano na sociedade estruturada em redes telemáticas.

Em outras palavras Gouveia e Ranito (2004) afirmam que essas novas tecnologias foram responsáveis por transformar o cotidiano das pessoas e das empresas, disponibilizando novas formas de se realizar velhas atividades, como enviar uma mensagem que até então utilizava-se de cartas, telegramas, etc. e hoje utiliza-se de correio eletrônico, aplicativos de mensagens instantâneas que podem ser realizados até mesmo de dispositivos móveis como os *smartphones*, e até mesmo possibilitando a execução de procedimentos que anteriormente eram impossíveis, como as web conferências que permitem reuniões, com transmissão de áudio e vídeo, entre pessoas que podem estar em qualquer lugar que disponha de um sinal de internet suficientemente adequado.

Para Favoreto et al. (2006), alguns dos notáveis impactos causados pelas tecnologias de informação e comunicação são:

- a) integração inter e intradepartamental: a necessidade de se integrar conhecimentos e experiências de diversos departamentos e de níveis hierárquicos distintos em uma organização tem fundamental importância nas tomadas de decisões, que muitas vezes, devido ao dinamismo do mercado em atuação, ocorrem sem utilizar a potencialidade total das informações disponíveis em diversos lugares e pessoas. Assim sendo, as tecnologias atuam como pontes integradoras de departamentos e níveis hierárquicos, compartilhando informações de forma sistêmica a fim de disponibilizá-las no tempo e forma necessária;
- b) melhora nos fluxos de trabalho: a quantidade de papéis e a falta de definições de como as informações devem transitar pelas pessoas e pelos setores acabam por gerar prejuízos em relação à qualidade, padronização e organização dos dados a serem utilizados. Uma informação que deixa de alcançar de forma adequada o receptor almejado, assim como aquela que chega para um usuário que não fará uso adequado da mesma causam danos ou desperdícios de recursos que podem ser determinantes para a eficiência de todo processo. Para sanar esse tipo de

problema, as tecnologias de informação e comunicação colaboram com a disponibilização de ferramentas onde os usuários terão o papel de apenas alimentá-las, deixando a cargo do sistema a maneira adequada de transmitir as informações, reduzindo assim desperdícios de recursos;

- c) eliminação ou amenização dos gargalos informacionais: com o aprimoramento dos fluxos de trabalho, as tecnologias de informação e comunicação colaboram para a diminuição de gargalos informacionais. No entanto, é colocado que a redução ou extinção de um gargalo pode gerar um novo em outra fase do processo. Com isso, existe a necessidade de novas implementações em regime de aprimoramento contínuo;
- d) facilitação na seleção de dados e informações: com a maior quantidade de informações sendo criadas e conseqüentemente sendo armazenadas e distribuídas, se faz necessário uma forma para essas sejam fornecidas de acordo com as características do destinatário, assim como o contexto em que está envolvida. Utilizando de tecnologias de informação e comunicação é possível, através de parâmetros pré-estabelecidos, que essas façam com que uma mesma mensagem possa ser transmitida com um enfoque mais generalista e outro mais detalhado, de acordo com as especificidades do receptor;
- e) maximização dos conhecimentos compartilhados pelo pessoal interno: diante de tantas fontes de dados sendo ajustadas frequentemente, a tecnologia de informação e comunicação surge como um agente extrator de informações através do correto tratamento dos subsídios submetidas a ela;
- f) atualização constante de dados e informações: devido suas características, as tecnologias de informação e comunicação promovem alterações de dados e informação automaticamente a partir de um estímulo que tenha sido associado previamente a eles. Para que uma informação tenha seu real valor, na maioria das vezes ela necessita estar disponível no momento, na forma e no local correto, abrangendo as mais recentes alterações que possam ter ocorrido, e nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação atendem muito bem a esse propósito;
- g) barateamento da disseminação de mensagens: a falta de integração entre as informações e as atividades geram custos que podem ser reduzidos com a utilização adequada de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação,

reduzindo deslocamentos de pessoas, papéis, duplicidade de informações, entre outros;

- h) facilitação da mobilidade pessoal: a expansão dos mercados e, por consequência, das organizações, exigem que essas tenham a necessidade de atender clientes e prestar serviços em diversas localidades, mas também necessitam de trabalho em equipe, multidisciplinar, com a participação de vários membros da equipe. Para sanar essa dicotomia, as tecnologias de informação e comunicação atuam, através da internet por exemplo, “encurtando” essas distâncias, permitindo que mesmo aquele colaborador que se encontra distante fisicamente da organização possa ter suporte de uma equipe remota, trocando informações e contribuindo para o sucesso da atividade e conseqüentemente da organização;
- i) agilização dos processos comunicativos: como a disponibilidade de informação em tempo real, em qualquer lugar e em vários dispositivos tem sido cada vez mais necessária nas organizações modernas. Diante desse contexto, as tecnologias de informação e comunicação possuem características que, se bem exploradas, conseguem suprir essas necessidades atribuindo qualidade e velocidade aos fluxos informacionais.

Todos esses impactos são aplicados à Administração Pública, a qual é objeto de estudo desse trabalho. No Brasil, o processo de informatização na Administração Pública, de acordo com Sanchez e Araújo (2006), iniciou-se em 1960 de forma muito segmentada, reservando-se apenas a uma atividade dentro de um algum departamento. Com isso, o impacto dessas tecnologias, com o uso de computadores de grande porte, e a partir da década de 1980 com o uso dos computadores pessoais, foi muito reduzido em relação a forma de gerir o Estado. Grandes mudanças ocorreram apenas a partir de 1990 com o advento das redes de computadores que permitiam a disseminação das informações em tempo real. Somente a partir daí foi que os órgãos públicos começaram a implementar sistemas mais sofisticados de controle, de tomada de decisão e de prestação mais eficientes de serviços à população.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Como o objeto desse estudo é a comunicação dentro de uma instituição pública, a presente seção ajuda a entender a evolução da Administração Pública brasileira chegando até o momento atual em que a mesma é pautada por princípios constitucionais e a sociedade os cobra cada vez mais. Entre esses princípios estão a eficiência e a publicidade, princípios que esse trabalho pretende contribuir para que sejam melhor aplicados.

2.3.1 Evolução da administração pública no Brasil

Para Rocha Neto (2008), durante muitos anos, desde sua colonização, o modelo de Administração Pública no Brasil foi o patrimonialismo. Esse modelo se caracteriza pela falta de distinção entre o público e o privado, fazendo com que o administrador controle o Estado como uma extensão de seu próprio domínio particular.

Mesmo sendo considerado um modelo superado, dado os grandes prejuízos por ele causado, de acordo Cademartori e Simões (2010), alguns traços do patrimonialismo ainda podem ser vistos na Administração Pública brasileira. Como exemplos, os autores citam características dos contratos de gestão e organizações sociais, a sujeição das empresas estatais de prestação de serviços público ao regime jurídico próprio das empresas privadas, e situações em que são previstas admissões de pessoal técnico em caráter temporário nas agências reguladoras.

Sintetizando esse conceito, Pascarelli Filho (2011, p. 24) explica que a “administração patrimonialista se caracteriza por um Estado centralizador, onipotente e espoliado por uma elite patrimonial, padrão que persiste por séculos”.

Na teoria, esse modelo perdurou até o início do século XX, quando começou a ser substituído pelo modelo burocrático, criado justamente para combater as mazelas do patrimonialismo e garantir o avanço do capitalismo através da evolução das funções administrativas que, seguindo um maior controle, passaram a ser mais efetivas.

Segundo Maximiano (2009), Max Weber, na década de 1920 realizou os estudos pioneiros sobre as burocracias e seu tipo ideal em que defendia que uma organização

burocrática era aquela que seguia regras bem definidas, onde cada indivíduo deveria atuar de forma especializada, impessoal e hierárquica.

Pascarelli Filho (2011) destaca os seguintes componentes do modelo burocrático desenvolvido por Weber:

- a) impessoalidade: conceito associado à abstração de regras que permite o tratamento igualitário de pessoas e situações, garantindo-se assim que os processos fluam sem a intervenção das relações sociais muito comuns no cotidiano dos brasileiros;
- b) hierarquia: consiste na verticalização dos processos de tomadas de decisão onde, um ente superior possui o poder de decisão e o impõe ao subordinado;
- c) regras rígidas: corresponde à formulação de regras com procedimentos definidos e repetitivos a fim de garantir a igualdade nos resultados. Na administração pública isso ocorre de forma ainda mais intensa, pois a maioria dos atos está prevista em lei, não permitindo assim o poder de decisão por parte do administrador;
- d) especialização: o trabalho é dividido de acordo com os conhecimentos técnicos e aptidões dos profissionais;
- e) continuidade e controle: dentro de um modelo de produção de bens e serviços continuados, é preciso possuir uma mão de obra qualificada. Dentro da burocracia isso é alcançado através do recrutamento amplo, através de concursos, e da valorização técnica e profissional.

Merton (1970) aponta que, apesar dos benefícios apresentados, a burocracia trouxe algumas características indesejadas, como a incapacidade treinada, em que as habilidades que foram utilizadas em situações passadas podem não surtir efeitos em condições novas devido à falta de flexibilidade do modelo. Um outro ponto de destaque, é a pressão que esse modelo exerce sobre o funcionário, exigindo do mesmo sempre uma ação metódica, prudente e disciplinada.

Como evolução teórica desse modelo, Paludo (2012) afirma que a Administração Pública gerencial passa a utilizar-se de mecanismos oriundos da iniciativa privada e tem seu foco tanto na promoção do desenvolvimento econômico quanto na promoção do bem-estar da sociedade através da descentralização, competitividade, transparência e gerência orientada para resultados.

No Brasil, esse novo modelo tem seu início na década de 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Segundo Pereira (1996, p. 10),

A administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta. Mais especificamente, desde a década dos 60 ou, pelo menos, desde o início da década dos 70, crescia uma insatisfação, amplamente disseminada, em relação à administração pública burocrática.

Tendo em vista a necessidade de tornar o Estado mais eficiente, mudanças profundas na administração pública foram realizadas com o intuito de se atingir esse fim, como pode ser visto na fala de Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 8),

Objetivando maior eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos, o cenário da Reforma empreendida no Brasil prevê diferentes estratégias e formas de descentralização dos serviços públicos: via instituição de mecanismos de privatização, visando a reduzir o tamanho do aparelhamento administrativo do Estado, bem como a dinamizar e flexibilizar sua atuação; a quebra de monopólios, para tornar competitivas as atividades exercidas com exclusividade pelo poder público; o recurso a autorizações, permissões e concessões de serviços públicos, delegando-se estes serviços ao Terceiro Setor e à iniciativa privada; o estabelecimento de parcerias com entidades públicas ou privadas para a gestão associada de serviços públicos, ou serviços de utilidade pública, por meio de convênios, consórcios e contratos de gestão; a terceirização como forma de se buscar o suporte de entidades privadas ao desempenho de atividades-meio da administração pública.

Essa mudança no modelo de administração exigiu a busca por novos métodos e práticas de gestão. De acordo com Ferreira (2012, p. 32), “a qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência”.

2.3.2 Princípios da administração pública

Os princípios constitucionais da Administração Pública estão presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88) em que é citado que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos

Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Para um melhor entendimento desses princípios, é necessária uma explicação de cada um deles:

- a) o princípio da legalidade regula a atuação da Administração Pública, com a finalidade de impedir a prática de atos que não respeitem as normas previamente estabelecidas, conforme é colocado por Alexandrino e Paulo (2015, p. 210),

[...] no âmbito do direito administrativo, como decorrência do regime de direito público, a legalidade traduz a ideia de que a administração pública somente tem a possibilidade de atuar quando exista lei que o determine (atuação vinculada) ou autorize (atuação discricionária), devendo obedecer estritamente ao estipulado na lei, ou, sendo discricionária a atuação, observar os termos, condições e limites autorizados na lei;

- b) o princípio da impessoalidade, traz o conceito de que a Administração Pública não deve fazer distinção entre pessoas e que, o agente público, no exercício de sua função, atua em nome da instituição a qual pertence, e não em nome próprio.

“A impessoalidade significa, pois, que a conduta do agente público, no desempenho da atividade administrativa, deve ser sempre objetiva e imparcial, tendo por único propósito, em suas ações, o atendimento do interesse público”. (PAZZAGLINI FILHO, 2008, p. 17);

- c) o princípio da moralidade impõe ao administrador público a observância dos valores éticos e dos instrumentos legais a ele disponibilizados em cada ato administrativo realizado, conforme observa Alexandrino e Paulo (2015, p. 212-213)

A doutrina enfatiza que a moralidade administrativa independe da concepção subjetiva (pessoal) de conduta moral, ética, que o agente público tenha; importa, sim, a noção objetiva, embora indeterminada, passível de ser extraída do conjunto de normas concernentes à conduta de agentes públicos, existentes no ordenamento jurídico. O vocábulo “objetivo”, aqui, significa que não se toma como referência um conceito pessoal, subjetivo – referente ao sujeito - de moral, mas um conceito impessoal, geral, anônimo de moral, que pode ser obtido a partir da análise das normas de conduta dos agentes públicos presentes no ordenamento jurídico. É evidente que “moral administrativa” consiste em um “conceito jurídico indeterminado”, mas, repita-se enquanto indeterminado, trata-se de conceito jurídico, portanto, objetivo – e não pessoal, subjetivo.

- d) o princípio da publicidade tem o intuito de garantir que todos os atos executados pelos agentes públicos devem estar acessíveis à sociedade, com exceção de situações onde o

interesse público ou segurança não permitem a aplicação desse princípio. Sendo assim, Pazzaglini Filho (2008, p. 21), coloca que

O princípio da publicidade consiste no acesso difuso do público às informações relativas às atividades do Estado (fatos, atos, contratos, normas, decisões e informações em geral), seja por divulgação nos meios de comunicação oficial e particular, seja pelo fornecimento de dados de interesse geral ou individual, quando requeridos nos órgãos ou entidades públicas, sob pena de responsabilidade;

- e) enfim, o princípio da eficiência foi incluído na constituição a partir de 1998. Esse passou a ser uma das diretrizes da administração pública brasileira, ao lado de outros princípios como o da legalidade, da finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público. Em outras palavras, Moraes (1999, p. 30) afirma que o princípio da eficiência

[...] impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

Com a inclusão do princípio da eficiência, em junho de 1998, através da Emenda Constitucional nº 19, Castro (2006, p. 9) afirma que “o que se viu é que o Princípio da Eficiência ultrapassou os limites do debate acadêmico e se instalou definitivamente na vida pública nacional. A partir dele, sob o escopo legal, abriu-se a possibilidade de se praticar a administração pública com eficiência, eficácia e efetividade”. Podendo esses dois últimos termos ser definidos como:

- a) Eficácia: para Motta (1990, p. 230) refere-se ao “alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade”; e
- b) Efetividade: que segundo Caiden e Caiden (2001, p. 83) “sinaliza o êxito do programa e é focada em seus resultados, tais como são avaliados por meio das avaliações de efeito”. Além disso, a qualidade dos serviços pode ser estimada por meio de medidas relacionadas com a satisfação dos usuários.

Meirelles (1998, p. 90-91) afirma que a eficiência é

[...] o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da

função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Ou seja, esses conceitos, se observados corretamente, fazem com que a Administração Pública consiga consumir melhor os seus recursos e disponibilizar um bem ou serviço de qualidade superior atendendo de forma mais adequada às demandas da população.

De acordo com Pascarelli Filho (2011, p. 45),

Eficiência está intimamente ligada à economicidade, ou seja, o princípio de atingir objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido e econômico, tendendo a maximizar a relação custo/benefício do trabalho público.

Em relação aos princípios da Administração Pública, de acordo com Guimarães e Silva (2013), pode se afirmar que, analisando de forma geral, a comunicação pode ser observada em todos eles, tendo em vista que a publicidade (ação de comunicação) é uma exigência legal (legalidade) em que a mesma é obrigada a tornar público seus atos, divulgar direitos, promover de serviços, entre outros. Em relação à moralidade, esta afeta o processo comunicativo no sentido em que qualquer ação de comunicação pública deve ser realizada seguindo os preceitos da ética e fidedignidade de informações. A impessoalidade implica em uma comunicação em que as realizações governamentais não sejam publicizadas em nome de um agente público, mas sim, em nome de uma entidade pública. Já a eficiência pode ser obtida, entre outras formas, através da comunicação adequada, por exemplo, de programas e campanhas de interesse público.

Diante dos princípios apresentados, a proposta desse trabalho pretende contribuir principalmente para um maior alcance da publicidade e da eficiência, já que esses podem ser os mais impactados quando se trata da percepção e da proposta de melhorias na comunicação interna de uma instituição pública de ensino superior.

2.4 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Essa seção tem como objetivo contextualizar a evolução do ensino superior no Brasil, permitindo-se assim compreender em qual cenário se encontra o objeto de estudo deste trabalho.

2.4.1 Evolução do ensino superior no Brasil

O ensino superior no Brasil tem seu início no século XIX e, segundo Durham (2005), devido às primeiras instituições terem sido criadas apenas em 1808, uma das características do desenvolvimento do ensino superior no Brasil é o seu caráter tardio, já que Trindade (1998) aponta o século XII como período da invenção da universidade através das experiências de Paris (França) e Bolonha (Itália).

Ainda de acordo com Durham (2005), a evolução do ensino superior público no Brasil pode ser dividida conforme seguem os períodos discriminados abaixo:

- a) período monárquico (1808 – 1889): foi nesse período em que as primeiras instituições de ensino superior foram criadas (1808). Já as primeiras universidades são datadas da década de 1930;
- b) primeira república (1889 – 1930): com a proclamação da República, através da Carta Magna, houve uma descentralização de ensino superior, que acarretou no surgimento de novas instituições públicas e privadas;
- c) década de 1930: nessa época, com os primeiros dados estatísticos em relação à educação, foi constatado que a iniciativa privada possuía 44% do número de matrícula e 60% do número de estabelecimentos de ensino superior. Com a reforma de Vargas, foi definido o formato legal que as instituições deveriam seguir;
- d) segunda república (1945 – 1964): até 1960, houve um crescimento lento do ensino superior. A partir daí ocorreu a formação da rede de universidades federais, o aumento do sistema estadual paulista de universidades e o aparecimento de instituições estaduais e municipais em diversas regiões do país. Em 1961 foi votada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que estabeleceu meios de controle do crescimento do ensino superior e do conteúdo por ele trabalhado;
- e) o Regime Militar e a Reforma (1964 – 1980): nesse período o governo militar promoveu grandes mudanças que, de acordo com Santos e Cerqueira (2009, p. 5), envolviam

[...] a extinção da cátedra, o fim da autonomia das faculdades, criação de institutos, faculdades e/ou escolas, introdução do sistema de créditos, ciclo básico antes da formação profissional, garantia da representação discente,

ingresso contínuo por carreiras e currículos mínimos fixados pelo MEC (não à flexibilização).

Por conta do avanço econômico ocorrido nessa fase, houve um grande aumento no número de matrículas no ensino superior, tanto em instituições públicas quanto privadas;

- f) a década de 1980: já nessa etapa, ocorreu uma estagnação econômica que acabou afetando diretamente o ensino superior, principalmente a iniciativa privada. Ocorreu assim uma expansão do ensino superior em período noturno para atender um novo tipo de demanda, iniciativa essa que sofreu muita resistência por parte das instituições públicas;
- g) era Fernando Henrique Cardoso (FHC): para Cunha (2003), esse período ficou marcado por uma normatização fragmentada, em que projetos de lei foram sendo aprovados durante a tramitação da LDB no Senado, ao invés de aguardar a promulgação da mesma. Ocorreu também, com a criação do ENEM, a modificação do processo de seleção nas instituições. O poder dos docentes na gestão das instituições foi ampliado; o conselho nacional de educação teve suas atribuições modificadas; o sistema de avaliação do ensino superior começou a ser desenvolvido; e aconteceu o estabelecimento de regras para a organização das instituições de ensino superior.

Para Ferreira (2012), o governo de Luís Inácio Lula da Silva, conhecido como Lula, acabou por dar continuidade às políticas estabelecidas no governo FHC, diferenciando-se pelos investimentos maiores nas instituições federais de ensino superior, acarretando em um aumento no número de contratações de professores e técnicos administrativos, além da expansão dos *campi* localizados no interior dos estados. Entre as ações desse governo estão a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a promulgação da Lei de Inovação Tecnológica, criação do PROUNI e instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Ainda de acordo com Ferreira (2012), o governo da presidente Dilma teve início propondo a continuidade do programa de expansão do ensino superior. Um programa de grande destaque implantado nesse governo foi o Ciência sem Fronteiras, que procura incentivar a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores em universidades estrangeiras. Um novo ciclo de expansão do ensino superior público é anunciado.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2015), em 2013 haviam 2391 instituições de ensino superior no Brasil, sendo 301

públicas. Do total de 7,3 milhões de alunos de graduação nesse mesmo ano, 1,9 milhão estavam matriculados em instituições públicas. Ou seja, as instituições públicas correspondem a 12,6% das instituições de ensino superior no Brasil e atendem 26% dos alunos de graduação.

3 METODOLOGIA

Dentro da evolução, ocorrida no ensino superior no Brasil, surge a Universidade Federal de Alfenas, a qual possui o *campus* avançado de Varginha que é o objeto de estudo desse trabalho.

3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

A história da Universidade Federal de Alfenas é descrita sucintamente nesse item com a finalidade de contextualizar essa instituição de ensino, apresentando-a desde sua fundação até a criação dos *campi* avançados, dentre eles, o *campus* avançado de Varginha que é objeto desse estudo.

Segundo Unifal (2014), no dia 3 de abril de 1914 foi criada oficialmente a Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (EFOA). Utilizando da Lei nº 8.659 de 5 de abril 1911, que tornou possível a criação de instituições livres de ensino superior no país, é que o farmacêutico João Leão de Faria idealizou a instituição que mais tarde se tornaria a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG).

Ainda em 1914 teve início o curso de Farmácia e em 1915 iniciou-se o curso de Odontologia. Em 1960 ocorreu a federalização da EFOA através da promulgação feita pelo então presidente, Juscelino Kubistchek, da Lei nº 3.854 que redefiniu a referida instituição como sendo pública e federal integrada à Diretoria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura.

A EFOA ofereceu apenas esses dois cursos até 1976 quando, seguindo uma recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Ministério da Educação que havia autorizado a abertura de 13 cursos de Enfermagem até o final daquela década com a finalidade de melhorar a saúde expandindo a atenção primária às populações, autorizou a oferta desse curso pela EFOA. O curso de Enfermagem e Obstetrícia foi autorizado através do Decreto nº 78.949 de 15 de dezembro de 1976 oferecendo 40 vagas anuais tendo início em fevereiro de 1977.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e sua regulamentação através do Decreto nº 2.207 de 15 de abril de 1997, começou a ser discutido a

possibilidade da EFOA tornar-se uma universidade especializada, o que, após alguns debates verificou-se que a instituição não atendia a todos os requisitos para essa finalidade, surgindo assim a proposta de transformação em centro universitário.

No dia 2 de julho de 1999 divulgou-se a aprovação pelo Conselho Nacional de Educação do então projeto que transformava a EFOA em Centro Universitário Federal. Essa medida foi efetivada em 2001 com a publicação da Portaria nº 2.101 de 1º de outubro daquele ano.

Essa condição de Centro Universitário Federal permaneceu até 1º de agosto de 2005, quando a Lei nº 11.154, sancionada pelo presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva, foi publicada no Diário Oficial da União, alterando o até então Centro Universitário para a condição de Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG).

Com a transição para universidade e a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve um incremento no número de servidores, tanto de docentes quanto de técnicos administrativos, no número de cursos e também no número de *campus*.

Em uma reunião no dia 9 de abril de 2010, através da Resolução nº 005/2010 foram criadas novas Unidades Acadêmicas. Entre essas, estava o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, autorizado pela Resolução nº 36/2008 do Conselho Superior da Unifal-MG, que congrega os docentes do *campus* avançado de Varginha que havia iniciado suas atividades em março de 2009.

O *campus* avançado de Varginha possui, no período da realização da pesquisa, quatro cursos de graduação (Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia, Administração Pública, Ciências Atuariais e Ciências Econômicas com ênfase em Controladoria), duas pós-graduações lato sensu (Pós-graduação em Controladoria e Finanças e Especialização em Gestão Pública Municipal) e duas pós-graduações stricto sensu (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade e Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP). Atende a mais de 1000 alunos, sendo 912 de graduação, e possui ainda em seu quadro 72 professores, 27 técnicos administrativos e 40 funcionários terceirizados.

3.2 DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS

Apesar de ser um *campus* relativamente pequeno, através da observação do cotidiano das atividades, é possível perceber falhas na forma como as informações são disseminadas na instituição, acarretando problemas e desgastes nas relações e atividades inerentes ao funcionamento de uma universidade. Com esse cenário em vista, surge a oportunidade de se investigar como a comunidade acadêmica, formada principalmente por alunos, servidores e profissionais terceirizados, avalia o processo comunicativo no *campus* e, através desse levantamento tentar avaliar tendências e propor melhorias.

3.3 PROCESSO METODOLÓGICO

A fim de traçar um panorama a respeito da comunicação na Universidade Federal de Alfenas – *campus* Avançado de Varginha, após análise da literatura que trata do tema em questão, serão aplicados, de forma amostral, questionários aos envolvidos nos mais diversos processos, cargos e tipos de usuários. Sendo assim, com relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada em que serão observadas características e opiniões a respeito do processo de comunicação na instituição em questão a fim de, através desse levantamento, propor alterações que proporcionem uma melhoria na realidade local.

Para Souza (2007, p. 38), a pesquisa aplicada

[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais.

Em relação aos objetivos, faz uso da pesquisa descritiva em que, com o uso de questionários, é possível descrever o problema a ser estudado, identificando, registrando e analisando suas características.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), tem-se a pesquisa descritiva

[...] quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Com foi citado anteriormente, a utilização de questionários e característica da pesquisa, sugerem, em relação ao procedimento técnico, a utilização do levantamento (*survey*) em que um grupo considerável de pessoas são convidadas a dar opiniões acerca do tema proposto.

De acordo com Souza (2007, p.41), o levantamento

[...] é o tipo de pesquisa que consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Fundamentalmente, recorre-se à solicitação de informações a um determinado grupo de pessoas sobre um determinado problema levantado, na sequência, através de um processo de análise detalhado, a questão é quantificada e, dessa forma, obtêm-se as conclusões relativas ao fato ou fenômeno estudado.

De posse dos dados coletados, através de uma análise quantitativa, é possível traduzir em números as opiniões relativas ao problema, classificando, analisando e, posteriormente, tratando-as.

Prodanov e Freitas (2013, p. 69), considera que

[...] tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Com isso, utilizando-se da pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e do levantamento, conforme descritos acima, tem-se o intuito de identificar falhas, acertos e percepções em relação à situação da comunicação na instituição abordada, que poderão ser documentados e, sendo necessário, melhorados com base nas respostas encontradas através da mudança e criação de procedimentos e melhorias na utilização, desenvolvimento e implantação de recursos tecnológicos. Esse levantamento se deu através da aplicação de um questionário (Apêndice A) à comunidade acadêmica composta principalmente por quatro grupos, sendo eles os discentes de graduação, funcionários terceirizados, técnicos administrativos e docentes. Esse questionário é constituído de 17 questões, sendo que as 5 primeiras tratam de informações caracterizantes dos grupos (idade, sexo, escolaridade, tipo e ano de vínculo com a instituição), as próximas 11 questões tratam de variáveis relacionadas à percepção (qualidade, envolvimento, adequação de tempo, formato, destinação, sensação de prejuízo, disponibilização de meios de comunicação, canais utilizados, canais considerados adequados, prestação consistente de dados e percepção em relação à tecnologia de informação), e a última questão, sendo a única pergunta descritiva, possibilita que o entrevistado possa manifestar exemplos de falhas ocorridas na comunicação interna do *campus*. Na consolidação desse questionário foi realizado um pré-teste com 16 pessoas dos quatro grupos envolvidos a fim de

aprimorar e validar o mesmo. Para realizar a determinação do tamanho da amostra da pesquisa final, foi adotado um intervalo de confiança de 95% (z igual a 1,96) e um desvio padrão de 5%. Isso significa dizer que se a pesquisa for realizada 100 vezes, os resultados obtidos irão se repetir em 95 oportunidades com uma variação de 5% nas respostas obtidas. A fim de se estabelecer esse cálculo, com o auxílio de uma profissional da área de estatística, foi utilizada a seguinte fórmula, apresentada por Silva et al. (1997), para estimativas de proporção baseadas em uma distribuição normal:

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \hat{p} \hat{q} N}{e^2 (N - 1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Fonte: Silva et al. (1997, p. 135).

n = tamanho da amostra a ser pesquisada;

z = variável padronizada associada ao nível de confiança em relação ao α ;

α = nível de significância;

\hat{p} = probabilidade de sucesso;

\hat{q} = probabilidade de fracasso;

N = tamanho da população;

e = desvio padrão.

Como neste caso não há informações a respeito de \hat{p} e a amostra realizada durante o pré-teste teve apenas o intuito de ajustar as perguntas e as possíveis respostas de acordo com a percepção dos envolvidos, Silva et al. (1997) afirma que nesse cenário \hat{p} deverá assumir um valor de 0,5, garantindo assim a precisão estabelecida, apesar de estar superestimando o tamanho da amostra, incorrendo em um maior custo para atingir o número de elementos necessários. Para a definição da quantidade de elementos de cada camada ou grupo foi utilizada o tipo de amostra estratificada proporcional a fim de garantir a mesma representatividade em cada segmento.

A Tabela 1 demonstra um resumo da distribuição quantitativa dos grupos que compõem o cenário a ser investigado, indicando suas respectivas representações em relação à população pesquisada como um todo, além da quantidade de elementos utilizados na amostra a fim de garantir a mesmas proporcionalidades.

Tabela 1 – Quantificação dos grupos de pesquisa

Grupo	Nº de elementos	Representação	Amostra utilizada
Discentes de graduação	912	86,8 %	245
Docentes	72	6,9 %	19
Funcionários terceirizados	40	3,8 %	11
Técnicos administrativos	27	2,6 %	7
Total	1051	100 %	282

Fonte: Elaborado pelo autor

O período de coleta de informações foi de 19 de setembro de 2016 a 25 de outubro de 2016, em que foram coletadas 434 respostas, sendo 307 de alunos, 63 de docentes, 37 de funcionários terceirizados e 27 de técnicos administrativos em educação. Essa base de informações maior que o necessário, apesar de demandar muito mais tempo, foi necessário para que houvesse um maior número de respostas da questão descritiva em que são apontadas falhas já presenciadas nas atividades do *campus*. Como se trata de uma resposta aberta e optativa, esses 434 retornos originaram 78 respostas válidas e pertinentes, tendo em vista que algumas delas trataram de temas não relacionados à pesquisa.

Para realizar a análise das respostas objetivas com base nas amostras necessárias, foi utilizado um recurso de escolha aleatória de uma planilha eletrônica em que foi definido quais respostas entrariam na análise, excluindo-se assim as quantidades de registros extras a fim de se adequar as amostras às quantidades, estipuladas pela fórmula de determinação das amostras, descritas acima na Tabela 1, sendo 245 alunos, 19 docentes, 11 funcionários terceirizados e 7 técnicos administrativos, chegando a um total de 282 registros. Já para a questão descritiva, todas as respostas válidas e pertinentes foram analisadas.

De posse das respostas escolhidas aleatoriamente, essas foram tabuladas e analisadas a fim de identificar as características e possíveis tendências do processo de comunicação e, principalmente com base nas respostas descritivas, foram elaboradas algumas propostas de aperfeiçoamento da comunicação através da mudança e aprimoramento de procedimentos e a adoção e melhoria de recursos tecnológicos com potencial capacidade de amenizar problemas relatados e percebidos.

4 DISCUSSÃO DOS DADOS

De posse das respostas obtidas através do questionário, o próximo passo é analisar o comportamento dos dados a fim de identificar características e comportamentos que poderão ajudar a perceber o atual cenário da comunicação no *campus* e assim propor melhorias. A primeira análise é realizada através de uma visão globalizada dos dados em que é possível compreender de forma mais ampla o comportamento de cada variável. Já as demais análises gráficas procuram confrontar variáveis de caracterização de grupos com aquelas relacionadas à percepção a respeito o problema tratado.

4.1 ANÁLISE GLOBAL

Essa primeira análise procura descrever o comportamento de cada variável com o intuito de apresentar o cenário pesquisado de maneira generalizada do ponto de vista da comunidade acadêmica como um todo. Os gráficos a seguir demonstram os resultados da pesquisa em relação à faixa etária, sexo, escolaridade, tipo de vínculo com a instituição, ano de vínculo, percepção de qualidade, de envolvimento e de adequação no tempo das comunicações. Ainda são analisadas questões como o formato/qualidade das informações, sua relação com os destinatários, a sensação de prejuízo causado por falhas no processo comunicativo, a existência de meios suficientes de comunicação, os meios mais utilizados e os meios considerados mais adequados, além da verificação da consistência das informações prestadas e da concordância com os possíveis benefícios trazidos pela utilização da tecnologia de informação no processo de comunicação do *campus*.

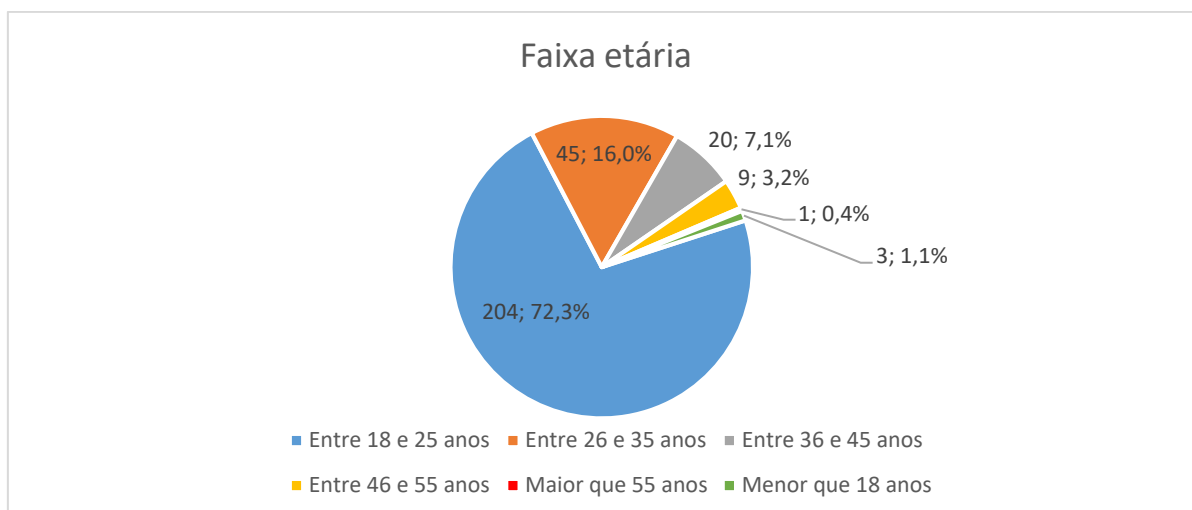


Gráfico 1 – Distribuição da faixa etária da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a distribuição etária da população participante da amostra realizada, é possível dizer que 88,3% (249) é composta por pessoas com idade entre 18 e 35 anos. Isso se deve principalmente ao fato de grande parte da comunidade acadêmica ser composta por alunos que, em geral, possuem idades menores.

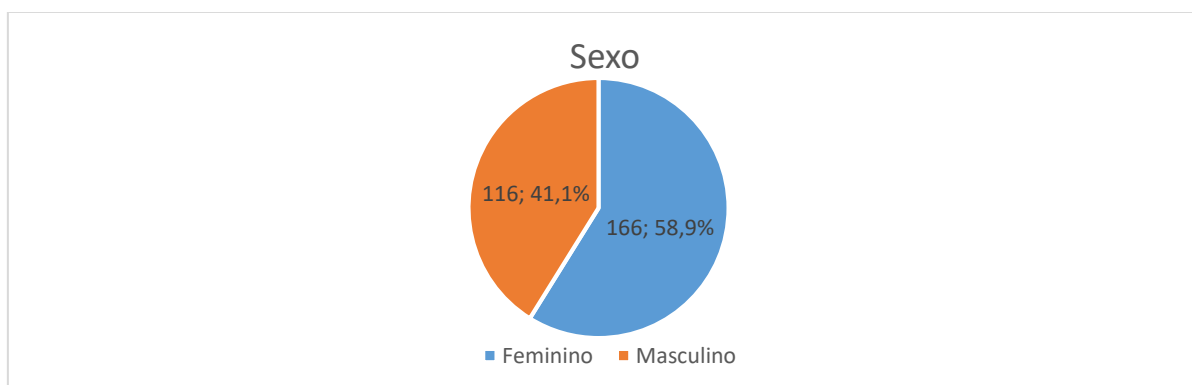


Gráfico 2 – Distribuição da pesquisa por sexo

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o sexo das pessoas pertencentes à amostra selecionada, foi percebido que 58,9% da população é do sexo feminino, enquanto o restante (41,1%) é do sexo masculino. Nessa pesquisa foi constatado uma maior participação do sexo feminino em relação ao percentual que essa população representa no total, pois se tem nessa condição uma distribuição de 51% de mulheres e 49% de homens.

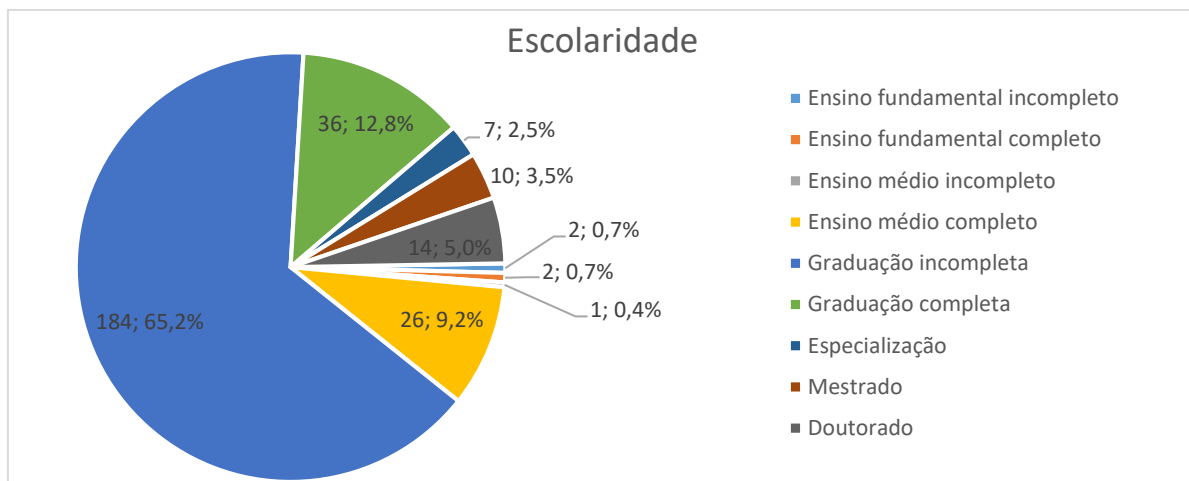


Gráfico 3 – Distribuição da pesquisa por escolaridade

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui também o resultado é fortemente impactado pela grande quantidade de alunos pertencentes à população. Os resultados apontam que um total de 65,2% da amostra possui graduação incompleta. Os outros grupos de maior significância são o de pessoas com graduação completa (12,8%), ensino médio completo (9,2%), doutorado (5%) e mestrado (3,5%). Os demais grupos juntos totalizam menos de 5%.

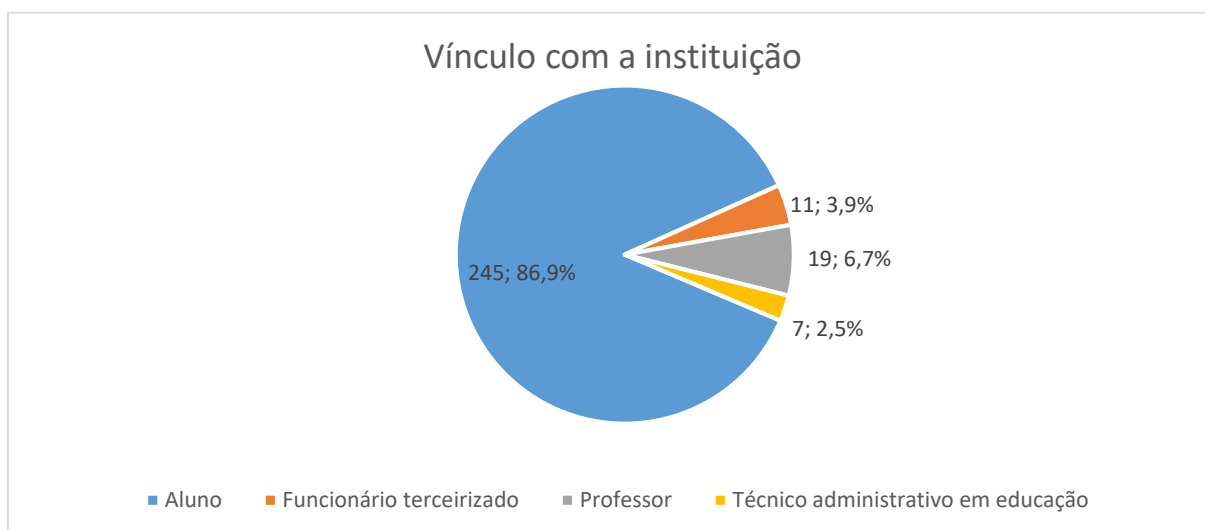


Gráfico 4 – Distribuição da pesquisa por vínculo com a instituição

Fonte: Elaborado pelo autor

Este gráfico demonstra a estratificação da amostra em que 86,9% da população é composta por alunos, 6,7% por professores, 3,9% por funcionários terceirizados e 2,5% por técnicos administrativos em educação.

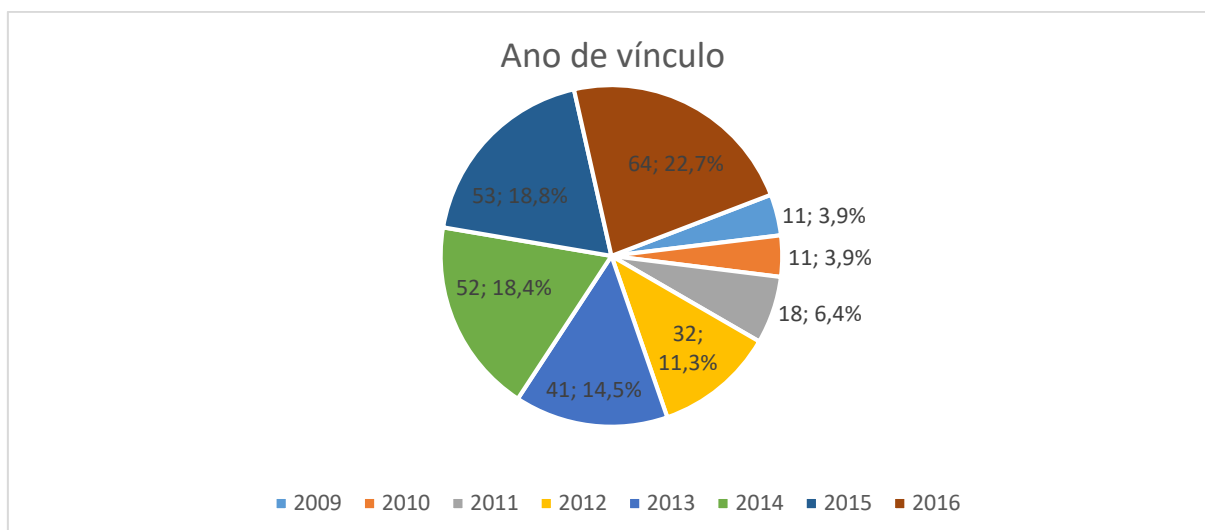


Gráfico 5 – Distribuição da pesquisa ano inicial de vínculo com a instituição
Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber neste gráfico a distribuição da amostra conforme o ano de vinculação à instituição. Foi apontado neste caso que 3,9% de pessoas vinculadas desde 2009, 3,9% desde 2010, 6,4% desde 2011, 11,3% desde 2012, 14,5% desde 2013, 18,4% desde 2014, 18,8% desde 2015 e 22,7% desde 2016.

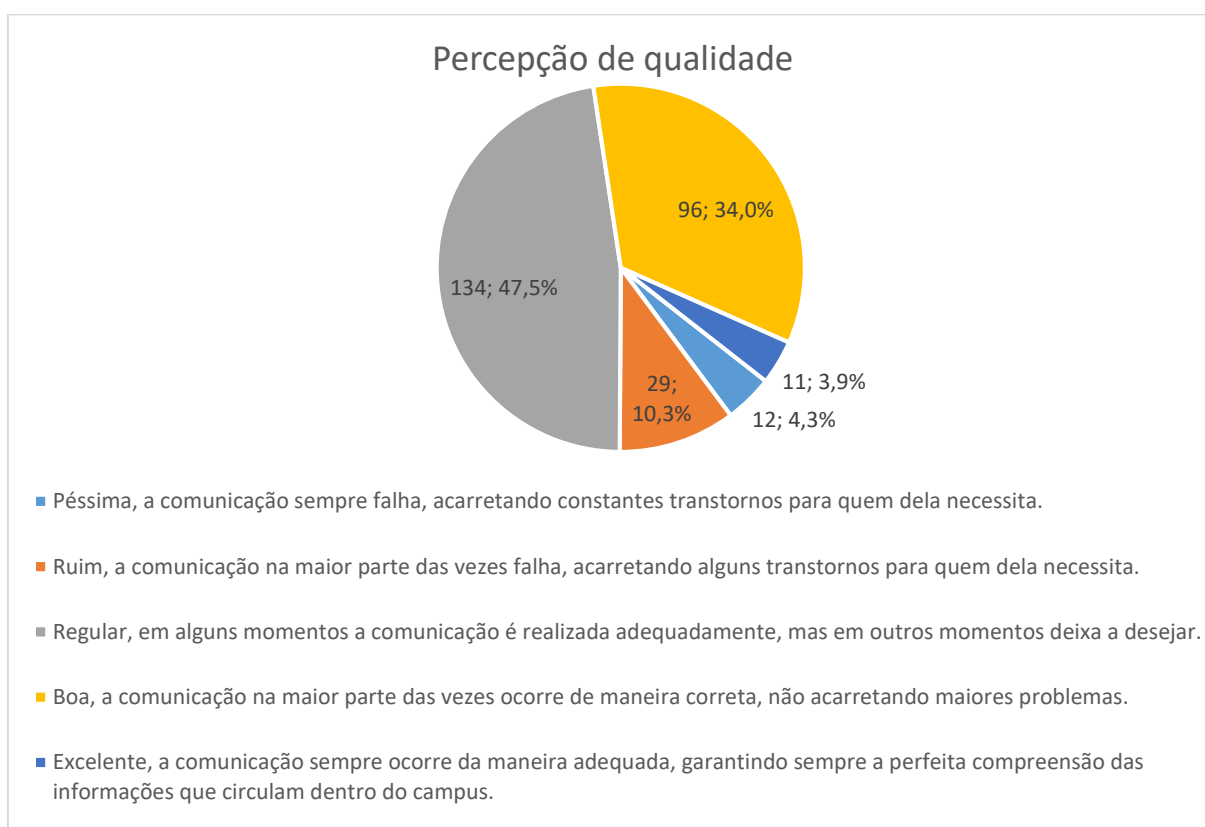


Gráfico 6 – Percepção global em relação à qualidade
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à percepção de qualidade, o maior grupo (47,5%) classifica a comunicação apenas como regular. O segundo maior grupo (34%) classifica a comunicação como boa, ocorrendo na maior parte das vezes de forma correta. Com 10,3% da amostra, o terceiro maior grupo classifica a comunicação como ruim, acarretando falhas na maior parte das vezes. Os outros dois menores grupos são constituídos justamente pelos extremos da avaliação. Enquanto 4,3% percebe a comunicação como sendo péssima, os 3,9% restantes a classificam como excelente.

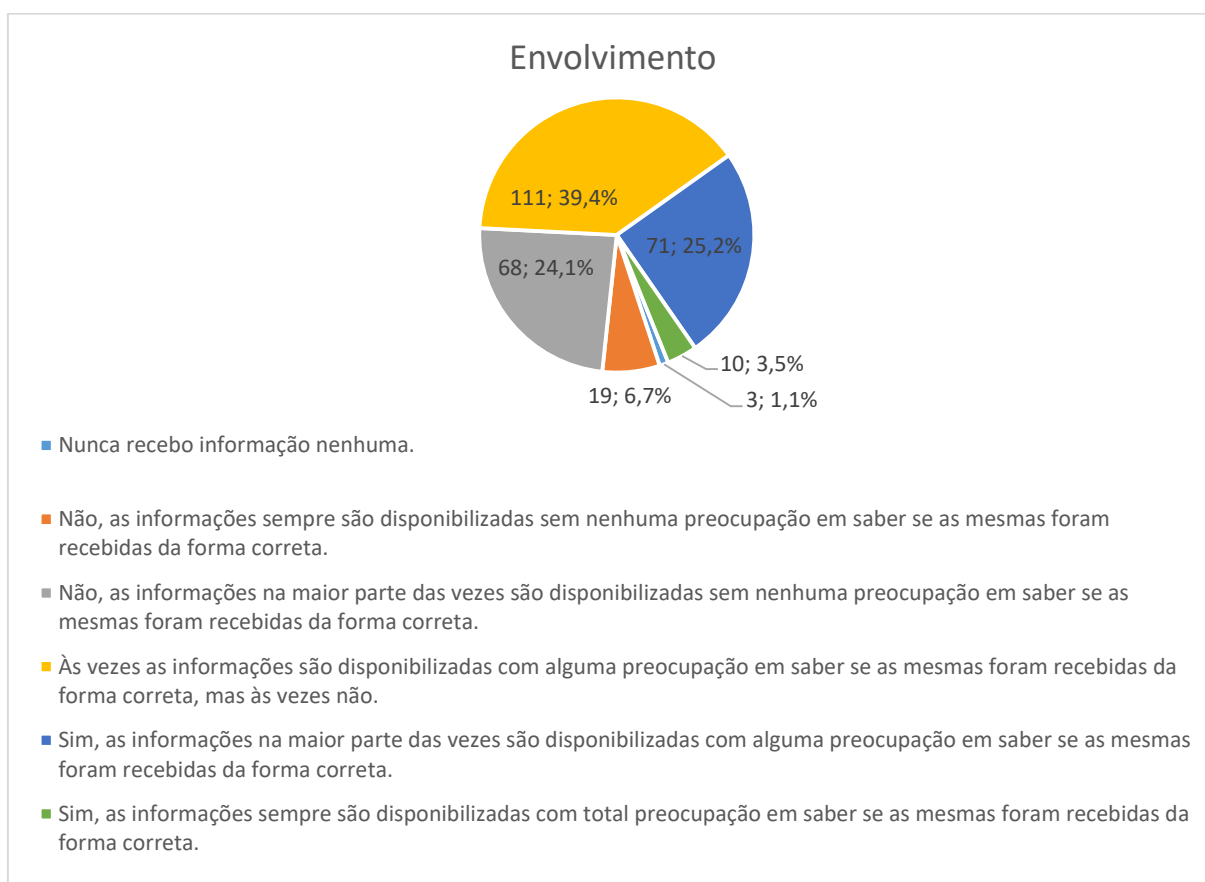


Gráfico 7 – Percepção global em relação ao envolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se trata de envolvimento em relação às informações disponibilizadas, 39,4% da amostra acredita que às vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não. Um total de 25,2% das pessoas que responderam a pesquisa acreditam que a informação é disponibilizada com alguma preocupação na maior parte das vezes. Para 24,1% da amostra, as informações são disponibilizadas na maior parte das vezes sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas de forma correta. Por último, os três menores grupos representam

justamente os extremos da escala, sendo que 6,7% classificam a disponibilização como não tendo nenhuma preocupação com o recebimento, 3,5% a classificam como tendo sempre preocupação com o recebimento e 1,1% julgam que nunca recebem informação nenhuma.

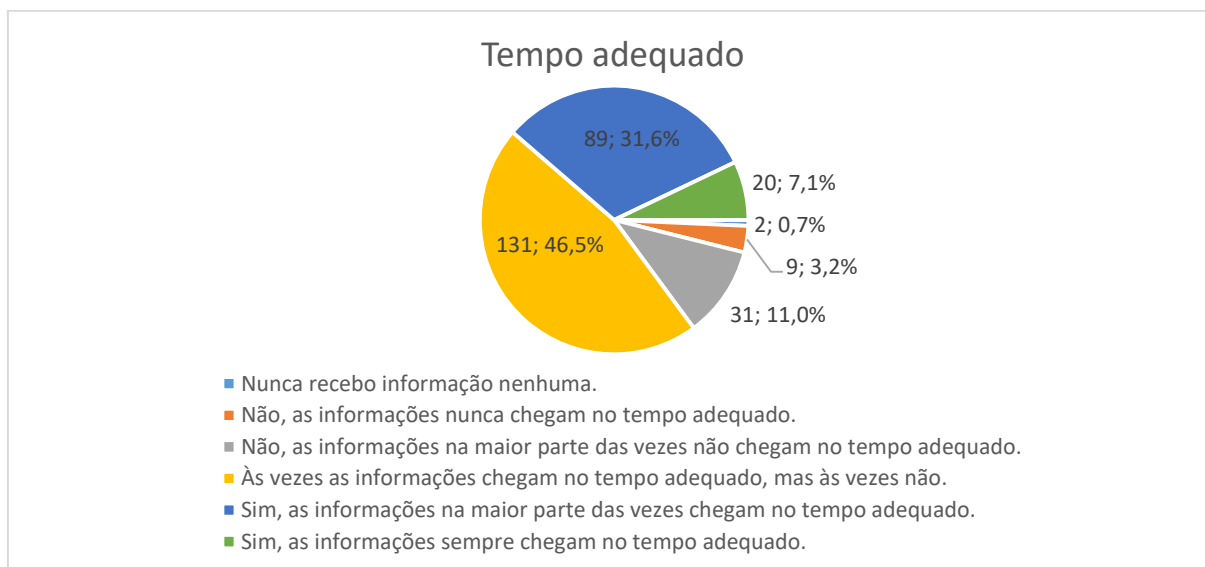


Gráfico 8 – Percepção global em relação ao tempo com que as informações são repassadas
Fonte: Elaborado pelo autor

E relação ao tempo com que as informações chegam ao destinatário, 46,5% classificam que as mesmas às vezes chegam no tempo adequado, mas às vezes não. Outros 31,6% acreditam que as informações chegam no tempo adequado na maior parte das vezes enquanto 11% julgam que essas, na maior parte das vezes, não chegam no tempo adequado. Para 7,1% das pessoas as informações sempre chegam no tempo adequado, 3,2% já acham que as informações nunca chegam no tempo adequado e 0,7% afirmam que nunca recebem informações nenhuma.

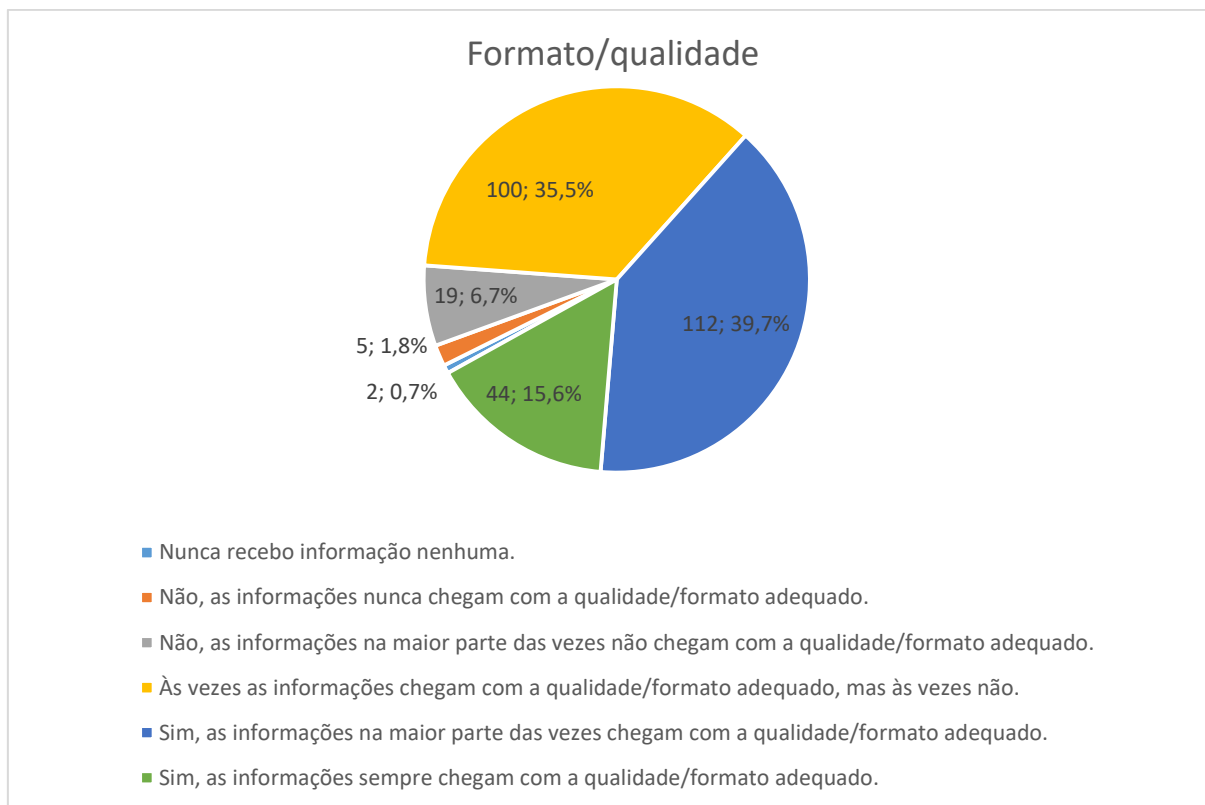


Gráfico 9 – Percepção global em relação ao formato/qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que grande parte da amostra acredita que as informações chegam na maior parte das vezes com a qualidade/formato adequado (39,7%) e outros 15,6% julgam que essa chega sempre no formato e qualidade adequado. Já para 35,5% da população, as informações chegam às vezes como a qualidade/formato adequado, mas às vezes não, enquanto 6,7% têm a sensação que na maior parte das vezes não recebe as mesmas na qualidade/formato adequado. Para 1,8% da amostra as informações nunca alcançam a qualidade/formato adequado e 0,7% afirmam que nunca recebem informação nenhuma.

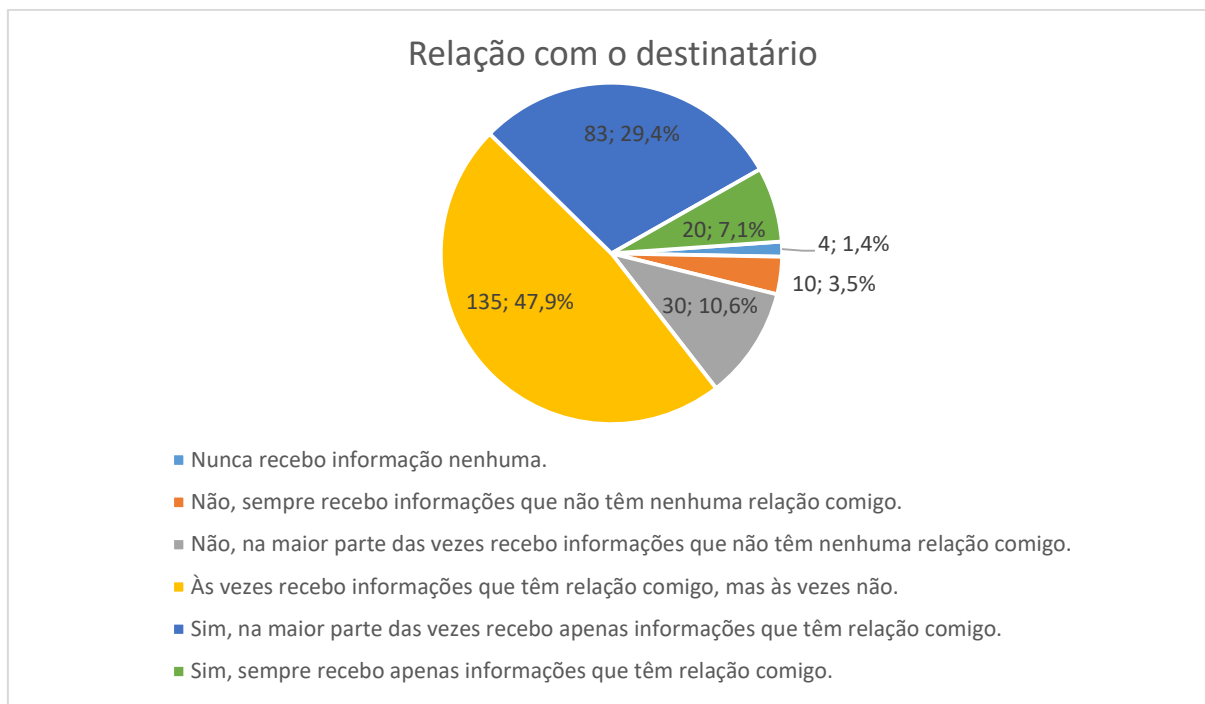


Gráfico 10 – Percepção global em relação ao destino da informação

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com quase a metade da população (47,9%), às vezes são recebidas informações que têm relação com o destinatário, mas as vezes não. Para 29,4% da amostra, as informações que chegam têm relação com o receptor na maior parte das vezes e 7,1% julgam que sempre recebem apenas informações que lhes dizem respeito. Por outro lado, 10,6% da população amostral sentem que na maior parte das vezes recebem informações que não têm nenhuma relação com os mesmos. Já 3,5% da amostra afirmam que sempre são informados de coisas que não têm relação e 1,4% dizem que nunca recebem informação nenhuma.

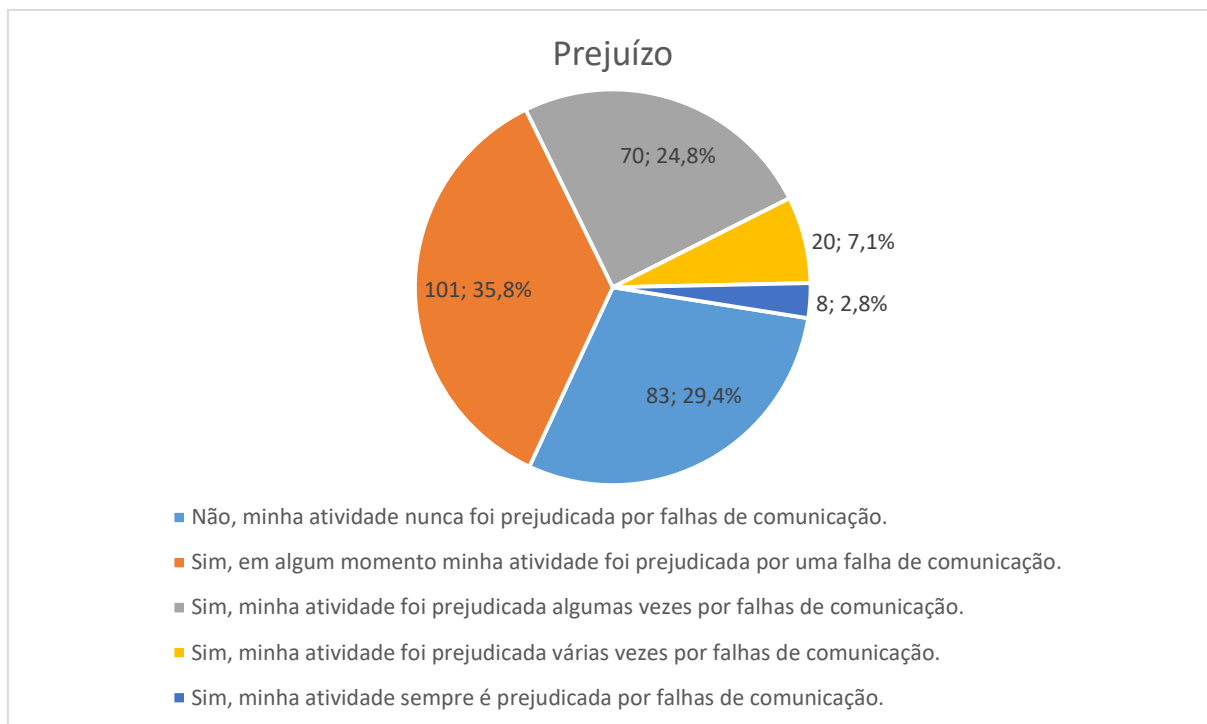


Gráfico 11 – Percepção global em relação a prejuízos acarretados por falhas de comunicação
Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à percepção de prejuízo, 35,8% da população amostral consideram que suas atividades já foram prejudicadas alguma vez por falhas de comunicação, tendo ainda 24,8% afirmando que houveram prejuízos algumas vezes, 7,1% relatando prejuízos em várias vezes e 2,8% colocando que suas atividades sempre são prejudicadas por falhas de comunicação. Já 29,4% da amostra consideram que suas atividades nunca foram prejudicadas por falhas de comunicação.

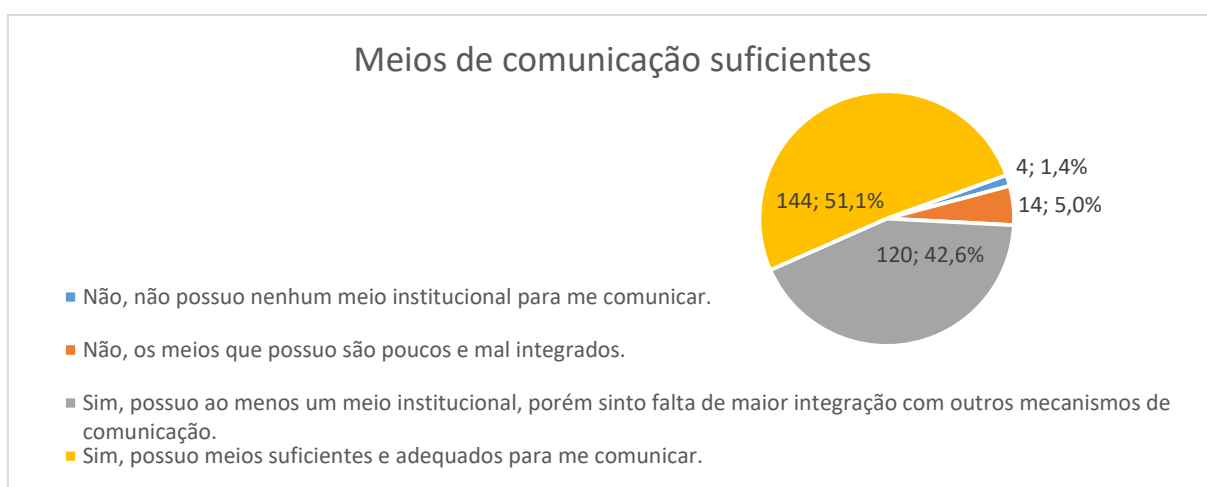


Gráfico 12 – Percepção global em relação a qualidade dos meios de comunicação disponibilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte da amostra (51,1%) acredita possuir meios suficientes e adequados para se comunicar enquanto 42,6% afirmam possuir ao menos um meio institucional, porém sentindo falta de maior integração com outras formas ou canais de comunicação. Um total de 5% da amostra julga os meios insuficientes e mal integrados enquanto 1,4% apontam que não possuem nenhum meio institucional para se comunicar.

Nos próximos quesitos tratados nos gráficos 13 e 14, referentes ao apontamento de meios de comunicação utilizados e meios considerados mais adequados, foram permitidas as escolhas de mais de uma opção, acarretando assim uma quantidade de respostas superior à quantidade total de pessoas pesquisadas.

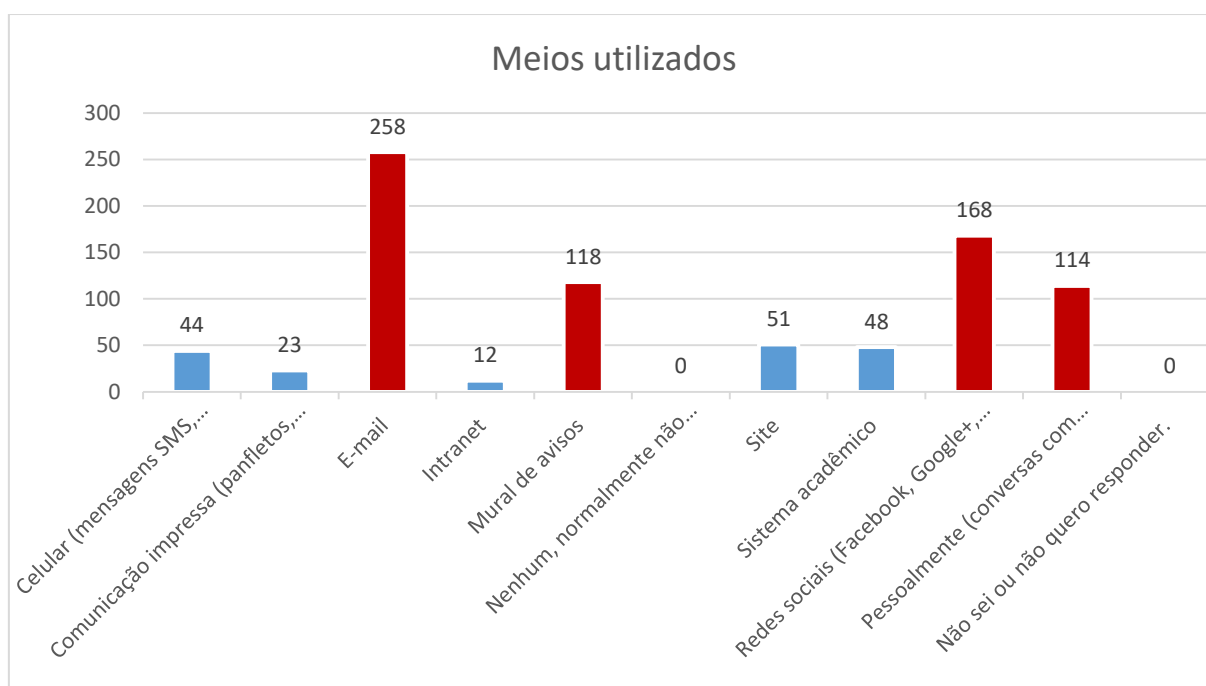


Gráfico 13 – Opinião global em relação aos meios de comunicação utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios utilizados, quatro se destacaram, sendo eles na ordem de maior ocorrência o *e-mail* com 258 apontamentos, as redes sociais com 168 indicações, o mural de avisos com 118 citações e pessoalmente que foi escolhido por 114 elementos da amostra.

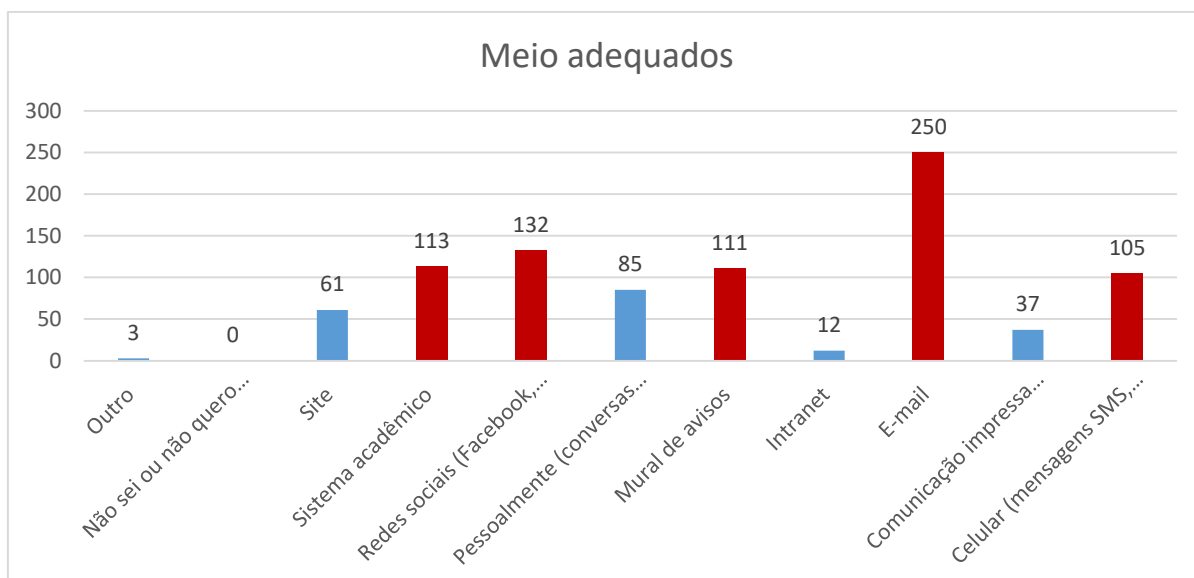


Gráfico 14 – Opinião global em relação aos meios considerados adequados para a comunicação
Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os meios considerados mais adequados, os cinco mais votados foram o *e-mail* com 250 votos, as redes sociais com 132, o sistema acadêmico com 113, o mural de avisos com 111 e o celular (mensagens SMS, WhatsApp, aplicativo, etc.) com 105. O destaque aqui vai para a utilização do sistema acadêmico como meio de disseminar informações (113 indicações) e o celular com a possibilidade ampliada para a utilização de um aplicativo de comunicação (105 indicações).

O Quadro 1 apresenta uma comparação, através de uma listagem, dos meios de comunicação mais utilizados com os meios mais adequados em que, a partir da terceira posição é possível perceber uma diferença significativa entre os mesmos.

Quadro 1 – Relação entre os principais meios utilizados e os principais meios considerados como sendo os mais adequados

Meios mais utilizados (apontamentos)	Meios mais adequados (apontamentos)
1º - <i>E-mail</i> (258)	1º - <i>E-mail</i> (250)
2º - Redes sociais (168)	2º - Redes sociais (132)
3º - Mural de avisos (118)	3º - Sistema acadêmico (113)
4º - Pessoalmente (114)	4º - Mural de avisos (111)
5º - Site (51)	5º - Celular (105)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a elaboração do Quadro 1 é possível perceber de forma mais clara que existe a possibilidade de uma maior adoção de dois meios de comunicação (sistema acadêmico e celular) que não são tão explorados atualmente e que são apontados entre os cinco meios mais adequados a serem utilizados.

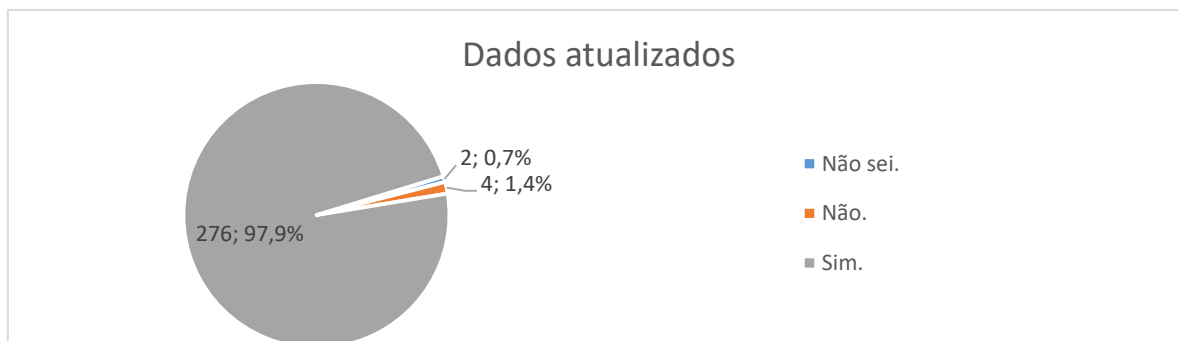


Gráfico 15 – Opinião global em relação à atualização dos dados cadastrais

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse relatório de informações atualizadas indica que praticamente a totalidade (97,9%) da população consideram que mantêm os dados cadastrais atualizados na instituição, o que desmonta alguma ideia de que falhas na comunicação poderiam ocorrer devido a algum desleixo ao realizar o cadastro pessoal na instituição. Como praticamente a totalidade considera que mantêm os dados atualizados, não será analisado esse fator de forma separada por grupo nas análises posteriores.

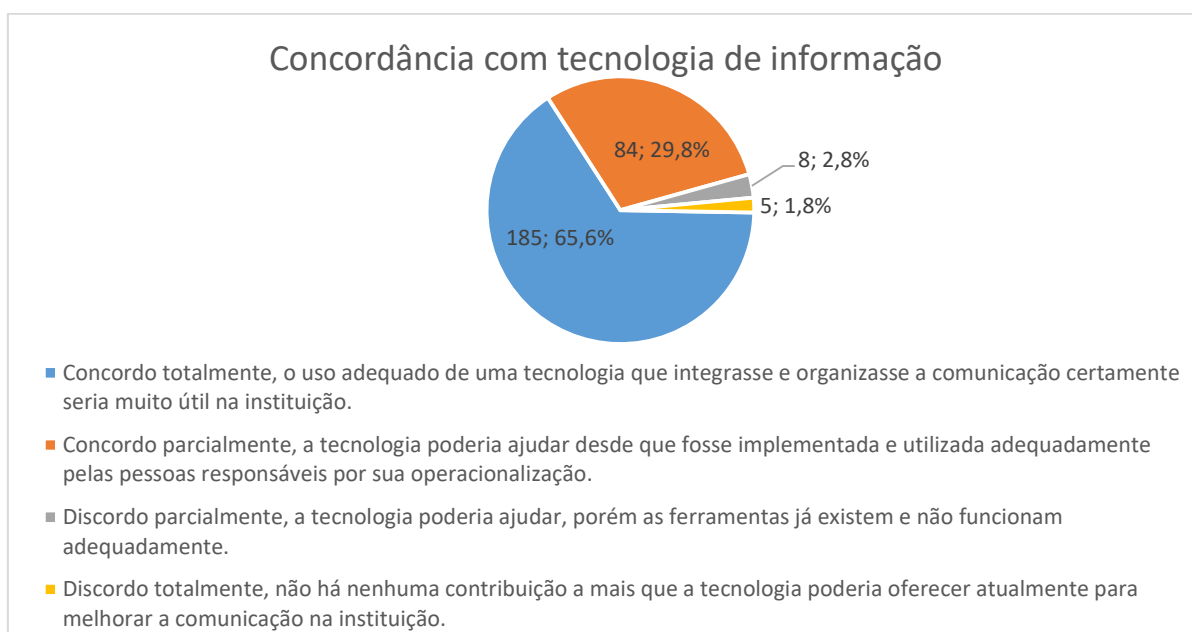


Gráfico 16 – Percepção global em relação à utilização da tecnologia de informação

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte da população (65,6%) concorda que uma tecnologia de informação que organizasse e integrasse a comunicação seria útil à instituição. Já 29,8% da população amostral concordam que a tecnologia poderia ajudar desde que fosse implementada e utilizada por pessoas responsáveis pela sua operacionalização. Para 2,8% da amostra, as tecnologias já existem e não funcionam adequadamente e 1,8% não acredita que exista alguma forma da tecnologia melhorar o processo de comunicação.

Com base nos gráficos apresentados nesta seção, esse primeiro exame trouxe uma análise globalizada de como estão distribuídas as variáveis que compõem essa pesquisa.

Resumidamente, a comunidade classifica a comunicação predominantemente como regular, com alguma preocupação em saber se as informações são recebidas da maneira correta, às vezes no tempo adequado e na maior parte das vezes com o formato/qualidade adequada. Às vezes as informações têm relação com o destinatário, mas às vezes não, e falhas de comunicação já acarretaram, em algum momento, prejuízos nas atividades desenvolvidas no *campus*. Os meios de comunicação disponibilizados são considerados pela maioria como adequados e suficientes para se comunicar, destacando-se o *e-mail*, as redes sociais, os murais de aviso e a comunicação realizada pessoalmente.

Quando questionado sobre qual o meio considerado como mais adequado, destacam-se, além dos meios citados anteriormente, o sistema acadêmico e a comunicação realizada através de celular, o que indica que há espaço para a adoção de novos meios que seriam considerados tão ou ainda mais adequados que outros já utilizados. Já em relação à questão sobre a possibilidade que a tecnologia de informação teria de contribuir para uma melhora na comunicação, a maioria concordou totalmente com essa colocação. A variável, que trata sobre a manutenção dos dados pessoais atualizados na instituição e que procurava tentar descobrir se as possíveis falhas de comunicação poderiam estar sendo causadas por falhas de registro, apresentou um resultado em que praticamente a totalidade das pessoas pesquisadas apontou que mantém os dados atualizados nos sistemas institucionais. Sendo assim, essa variável será desconsiderada das próximas análises, pois, com base em seu resultado, não haverá variâncias significativas entre os grupos;

As próximas análises procurarão avaliar, de forma segmentada por faixa etária, sexo, escolaridade, vínculo com a instituição e tempo de vínculo, se existe algum tipo de tendência ou forma de pensamento predominante de acordo com a categorização das pessoas pesquisadas. Essas variáveis serão confrontadas com as demais variáveis representantes das opiniões dos membros envolvidos na pesquisa.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR FAIXA ETÁRIA

Essa análise consiste no agrupamento de pessoas por faixas etárias, sendo elas a de pessoas com idade inferior a 18 anos, entre 18 e 25 anos, entre 26 e 35 anos, entre 36 e 45 anos, entre 46 e 55 anos e maior que 55 anos. Nesta seção são confrontados dados relativos à idade com os dados referentes às percepções dos entrevistados.

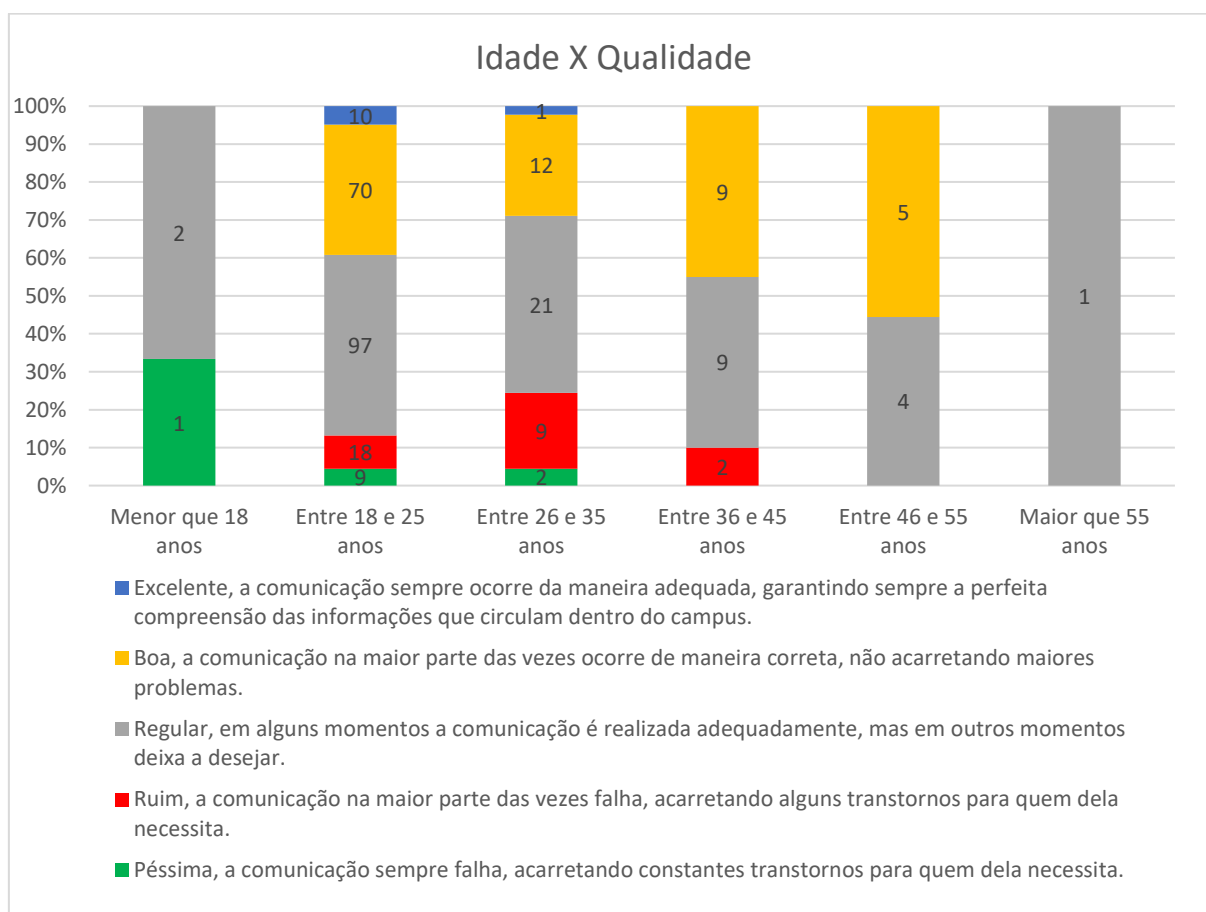


Gráfico 17 – Percepção, por faixa etária, da qualidade da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 17 é possível perceber um comportamento semelhante em praticamente todos os grupos, prevalecendo uma sensação para a maioria de que a comunicação é regular, seguido em segundo lugar por uma percepção de que a comunicação é boa e em terceiro lugar de que é ruim. Para o grupo posicionado entre 46 e 55 anos a maior percepção é de que a comunicação é boa seguida por uma percepção de comunicação regular.

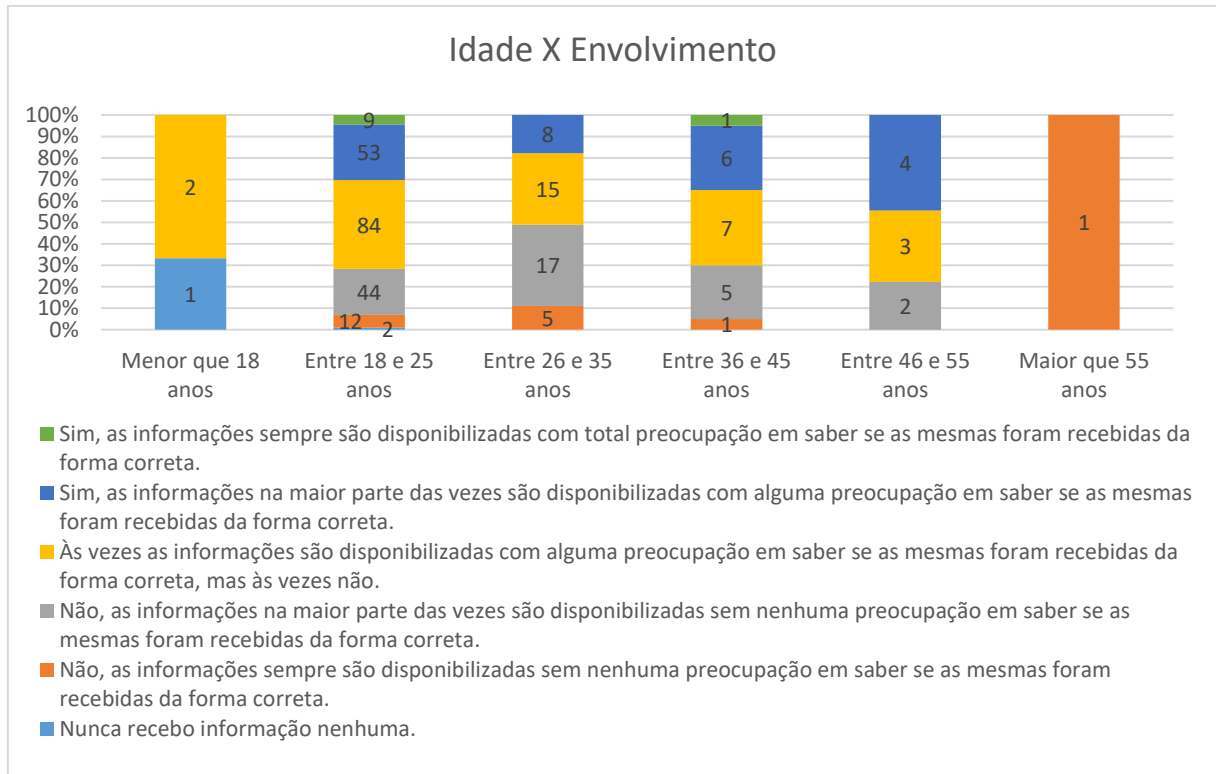


Gráfico 18 – Percepção, por faixa etária, do envolvimento na comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 18 é possível perceber uma semelhança entre os grupos de pessoas com idade entre 18 e 25 anos, entre 36 e 45 anos e entre 46 e 55 anos em que houve uma predominância das opiniões de que as informações às vezes são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não e de que as informações, na maior parte das vezes, são disponibilizadas com alguma preocupação. No grupo entre 26 e 35 anos as opiniões dadas indicam que a maioria acredita que as informações, na maior parte das vezes, são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas de forma correta, seguido pela opinião de que às vezes são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não. O grupo que contém pessoas com menos de 18 pessoas acredita que às vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não e que nunca recebem informação nenhuma. Por último, a amostra de pessoas com idade maior que 55 anos aponta que as informações sempre são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.

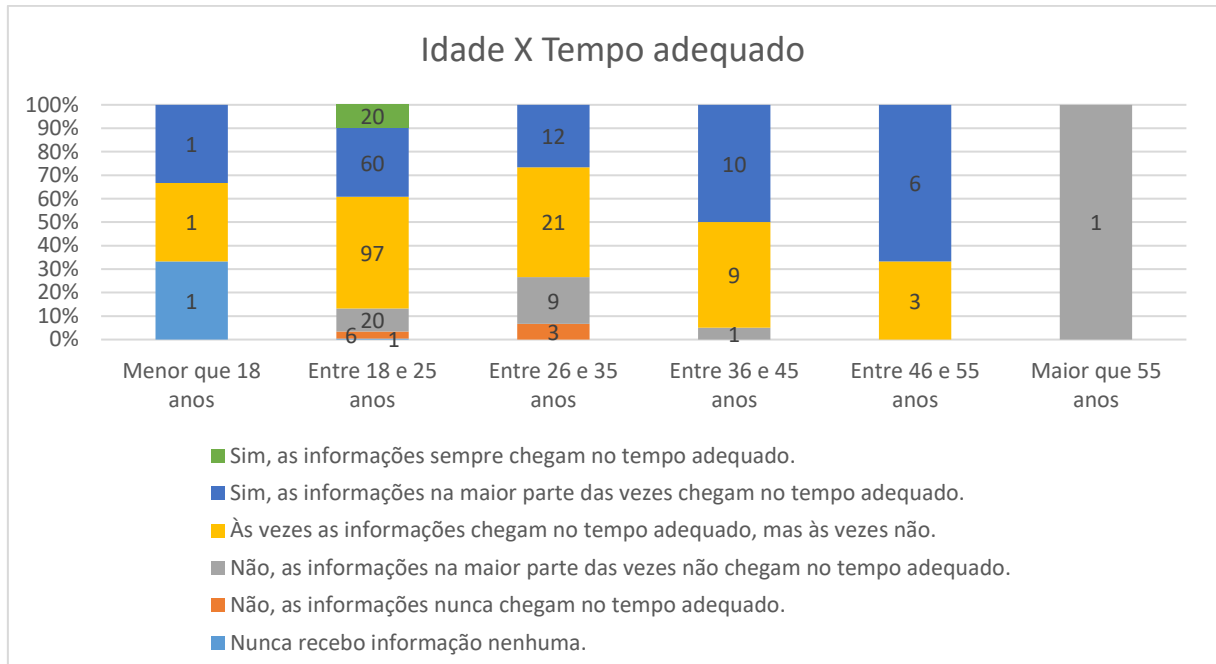


Gráfico 19 – Percepção, por faixa etária, do tempo adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo adequado, nos grupos entre 18 e 25 anos e 26 e 35 anos há uma maior sensação de que as informações às vezes chegam no tempo adequado, mas às vezes não seguida da sensação de que as informações chegam no tempo adequado na maior parte das vezes. Já nos grupos de pessoas com 36 e 45 anos e 46 e 55 anos, as percepções de maior destaque são as mesmas, porém com predominância invertida. No grupo de pessoas com idade menor que 18 anos há um equilíbrio entre as indicações de que as informações chegam no tempo adequado na maior parte das vezes, de que às vezes chegam no tempo adequado, mas às vezes não e de que nunca recebem informação nenhuma. Para o entrevistado com mais de 55 anos a percepção é de que as informações não chegam no tempo adequado na maior parte das vezes.

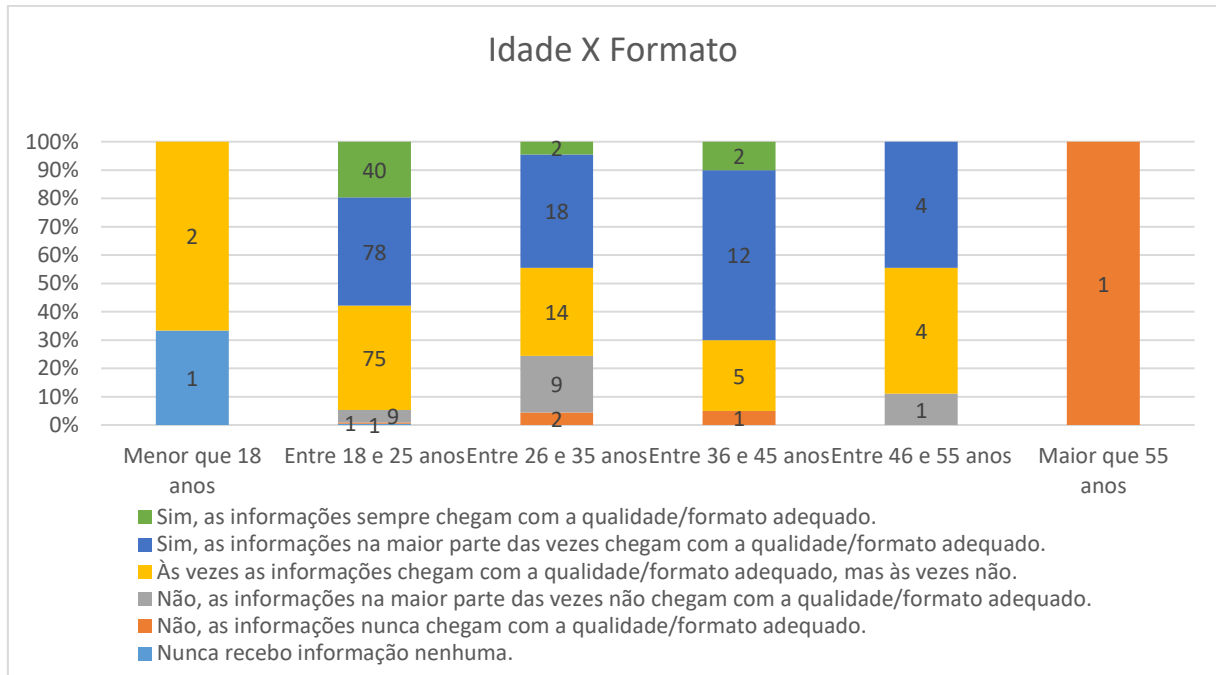


Gráfico 20 – Percepção, por faixa etária, da qualidade/formato adequado da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui os grupos entre 18 a 25, 26 a 35, 36 a 45 e 46 a 55 anos apresentam proximidade em suas opiniões ao apontarem em grande parte que as informações, na maior parte das vezes, chegam com a qualidade/formato adequado seguido pela observação de que às vezes as informações chegam com a qualidade/formato adequado, mas às vezes não. O grupo composto por pessoas com idade inferior a 18 anos se posiciona afirmando em sua maioria que às vezes as informações chegam com a qualidade/ formato adequado, mas às vezes não e, em seguida, que nunca recebem informação nenhuma. Já a amostra com pessoas com mais de 55 anos aponta que as informações nunca chegam com a qualidade/formato adequado.

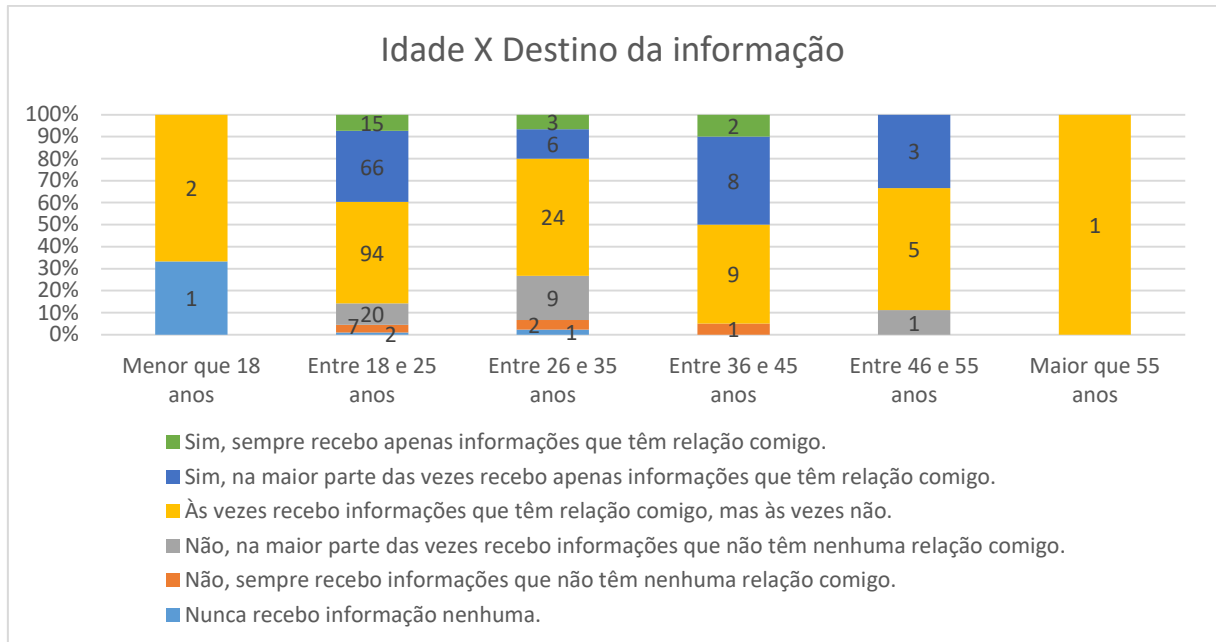


Gráfico 21 – Percepção, por faixa etária, do destino da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se visualizar nesse gráfico que em todos os grupos a opinião que prevaleceu é a de que as pessoas às vezes recebem informações que têm relações com elas, mas às vezes não. Nos grupos de pessoas com idade entre 18 e 25 anos, 26 e 45 anos e 46 e 55 anos a segunda maior percepção é a de que as pessoas, na maior parte das vezes, recebem apenas informações que têm relação com elas. O grupo constituído por pessoas com idade entre 26 e 35 anos apontou em segundo lugar que na maior parte das vezes recebe informações que não têm relação nenhuma com elas. Já a segunda opção no grupo formado com pessoas com idade menor que 18 anos é que nunca recebem informações nenhuma.

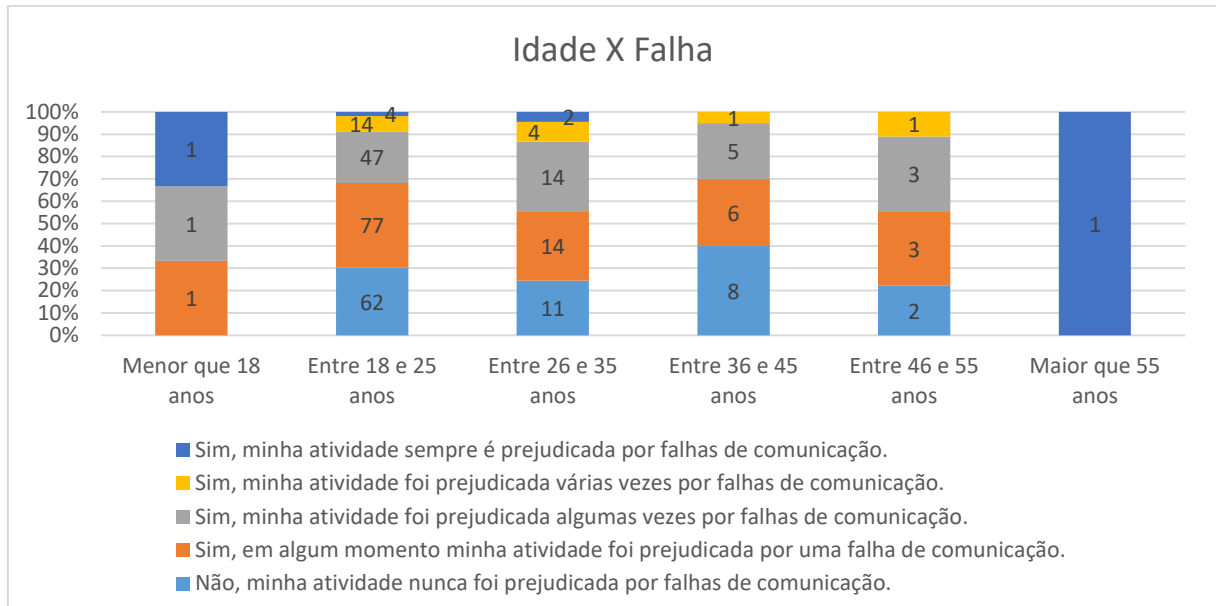


Gráfico 22 – Percepção, por faixa etária, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à falha há uma certa similaridade entre os grupos de pessoas com idade entre 18 e 25 anos, 26 e 35 anos, 36 e 45 anos e 46 e 55 anos, havendo uma alternância de colocação entre as opções em que é afirmado que a atividade nunca foi prejudicada por falhas de comunicação, em algum momento a atividade foi prejudicada por uma falha de comunicação e a atividade foi prejudicada algumas vezes por falhas de comunicação. No grupo de pessoas com idade menor que 18 anos houve um equilíbrio entre algum prejuízo por falha de comunicação, alguns prejuízos por falhas de comunicação e a opção de que sempre há prejuízo por falhas de comunicação. A amostra de pessoas com idade acima de 55 anos apontou que sempre há prejuízos em suas atividades por falhas de comunicação.

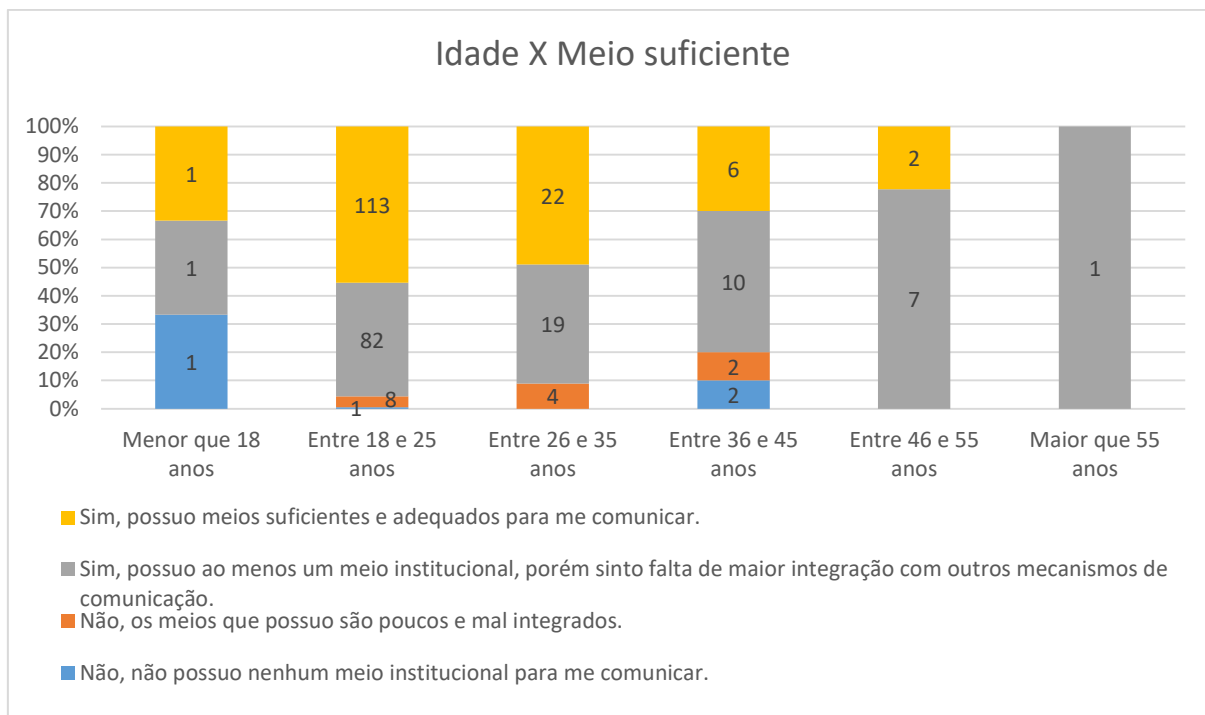


Gráfico 23 – Percepção, por faixa etária, dos meios de comunicação disponibilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos grupos de pessoas com idade entre 18 e 25 anos e 26 e 35 anos predomina a opinião que possuem meios suficientes para se comunicar, seguida da opinião de que possuem ao menos um meio institucional para se comunicar, porém com falta de uma maior integração com outros mecanismos de comunicação. Já nos grupos com idade entre 36 e 45 anos e 46 e 55 anos, a predominância se inverte, havendo assim uma maior percepção de que possuem ao menos um meio institucional para se comunicar, porém com falta de uma maior integração com outros mecanismos de comunicação, seguida da percepção que possuem meios suficientes para se comunicar. No grupo constituído por pessoas com idade inferior a 18 anos houve um equilíbrio entre a opção de que possuem meios suficientes para se comunicar, a opção de que possui apenas um meio, porém mal integrado e a opinião de que não possuem nenhum meio para se comunicar. Por fim, no grupo com pessoas com mais de 55 anos a percepção foi de que possuem ao menos um meio institucional para se comunicar, porém com falta de uma maior integração com outros mecanismos de comunicação.

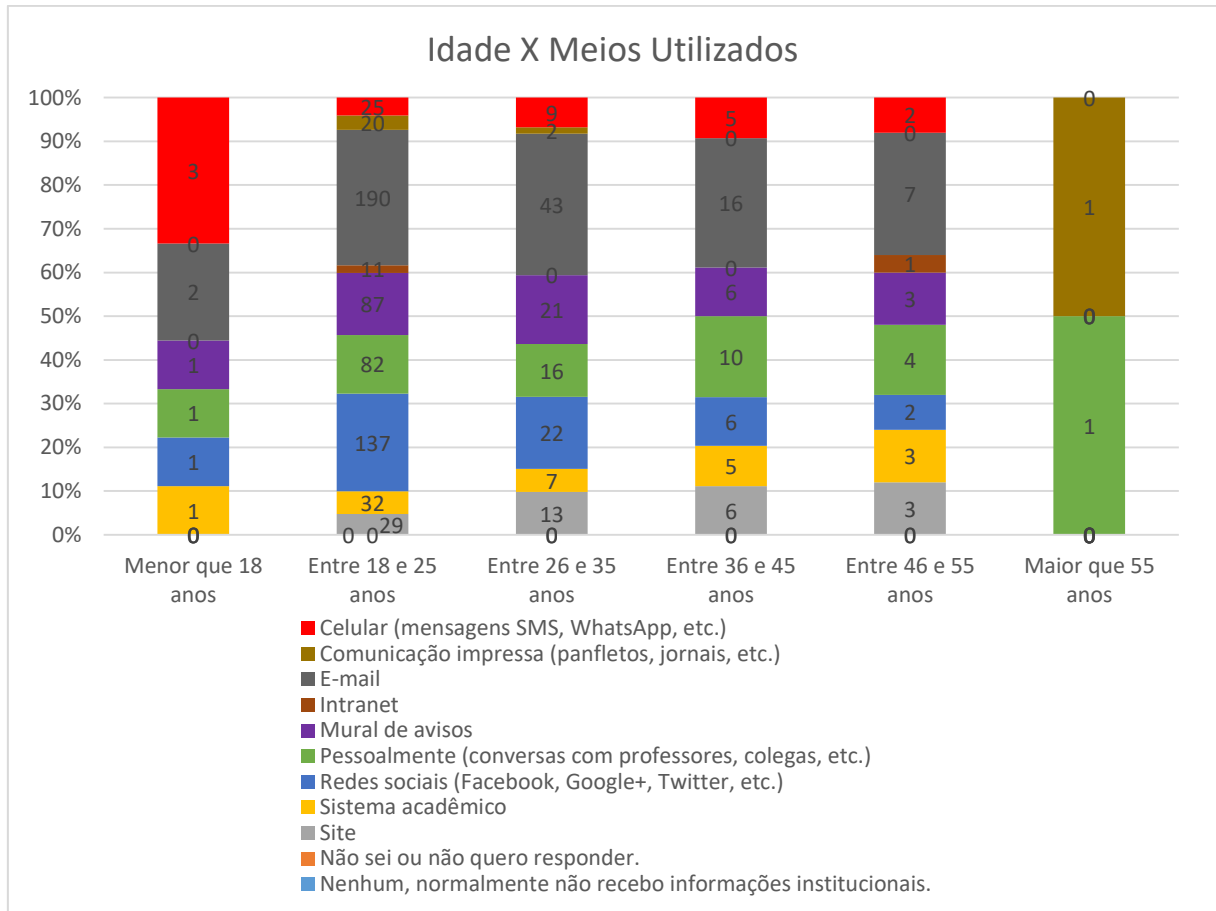


Gráfico 24 – Opinião, por faixa etária, em relação aos meios de comunicação mais utilizados
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios de comunicação utilizados, nos grupos com pessoas com idade entre 18 e 25 anos e 26 e 35 anos, os quatro tipos mais utilizados, em ordem de maior utilização, são o *e-mail*, as redes sociais, o mural de avisos e pessoalmente. No grupo de pessoas na faixa de 36 a 45 anos, a sequência é *e-mail*, pessoalmente e há um empate entre mural de avisos, redes sociais e site. Já o grupo com pessoas com idade entre 46 e 55 anos informou a sequência como sendo *e-mail*, pessoalmente e um empate entre mural de avisos, sistema acadêmico e site. Os meios mais utilizados pelas pessoas com idade inferior a 18 anos são o celular, o *e-mail* e há um empate entre mural de avisos, pessoalmente, redes sociais e sistema acadêmico. Por último, amostra composta por pessoas com mais de 55 anos apontou a comunicação impressa e a comunicação feita pessoalmente como sendo os principais meios utilizados.

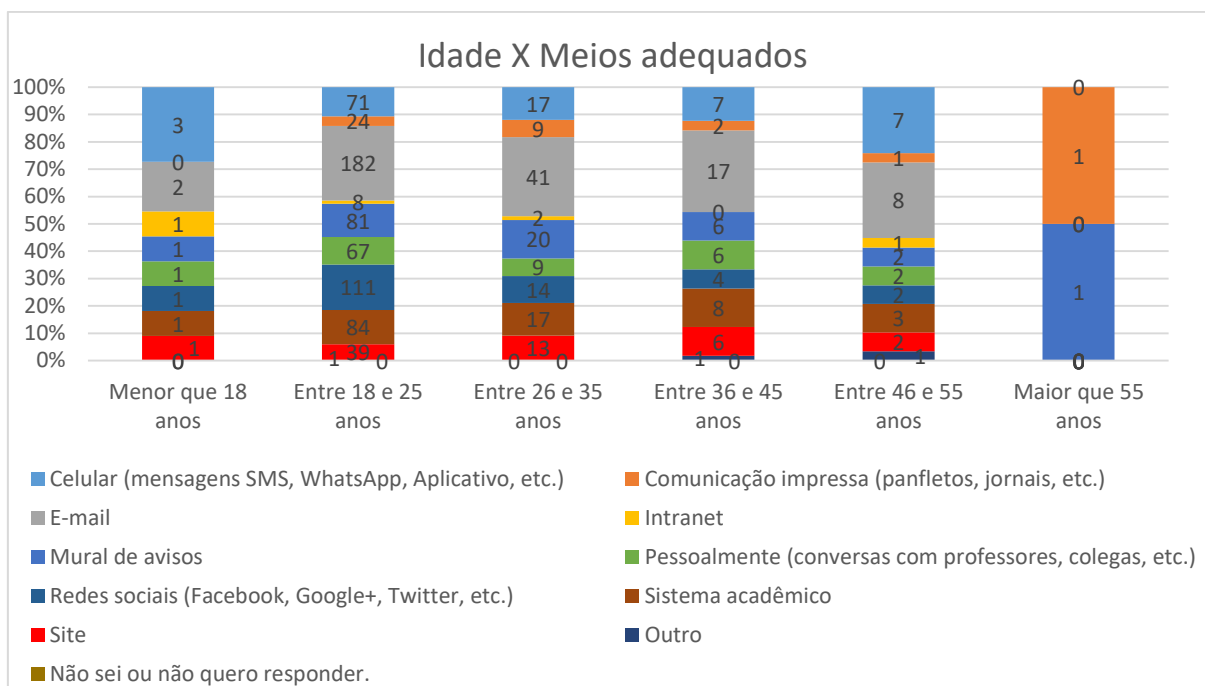


Gráfico 25 – Opinião, por faixa etária, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito aos meios considerados mais adequados, o grupo de pessoas com idade entre 18 e 25 anos, estabeleceu uma sequência, em ordem de número maior de indicações, o *e-mail*, as redes sociais, o sistema acadêmico e o mural de avisos. Entre as pessoas com idade entre 26 e 35 anos os meios sugeridos como mais adequados foram o *e-mail*, o mural de avisos, e um empate entre sistema acadêmico e celular. No grupo constituído por pessoas com idade entre 36 e 45 anos a sequência foi ordenada como *e-mail*, sistema acadêmico, celular e um empate entre mural de avisos, pessoalmente e site. As pessoas na faixa de 46 e 55 anos apontaram com principais meios o *e-mail*, o celular e sistema acadêmico. Entre as pessoas com idade menor que 18 anos se destacou o celular e o *e-mail* como principais meios. Finalmente, entre as pessoas com mais de 55 anos foi destacado a comunicação impressa e o mural de avisos. Portanto, não houveram alterações muito significativas entre os grupos, podendo-se assim determinar o *e-mail*, as redes sociais, o sistema acadêmico, o mural de avisos e o celular como sendo os principais meios adequados para se estabelecer a comunicação.

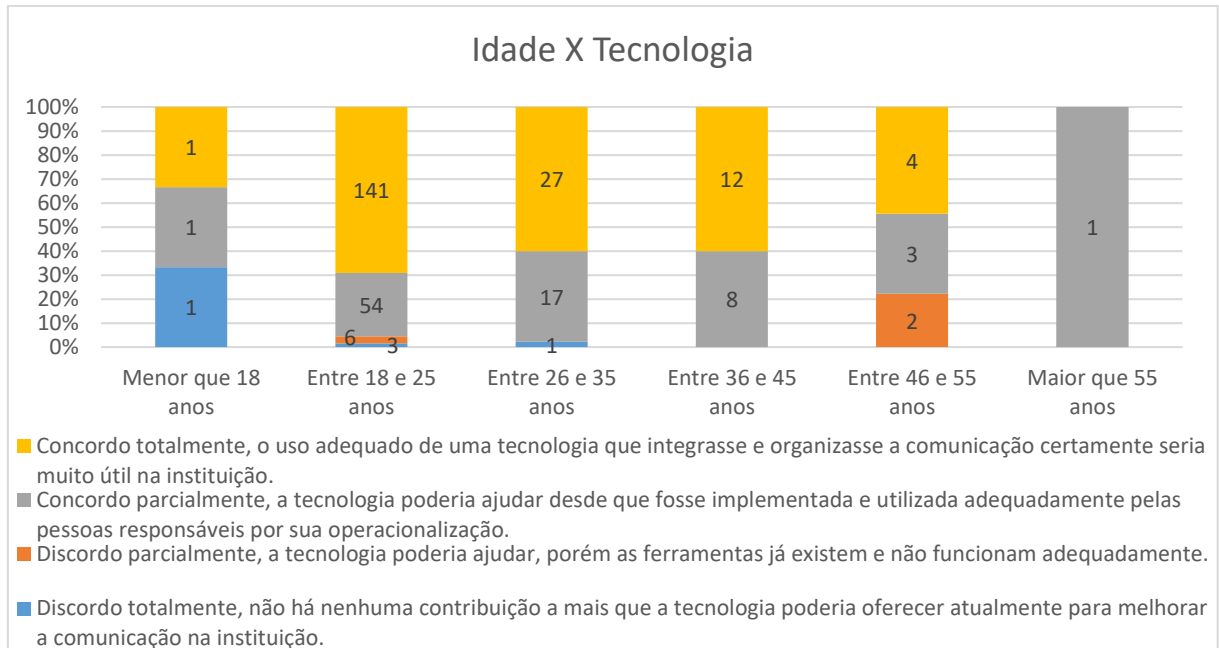


Gráfico 26 – Opinião, por faixa etária, em relação à utilização da tecnologia da informação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à concordância de que alguma tecnologia poderia ajudar no processo de comunicação, houve uma predominância da total concordância, seguido da parcial concordância nos grupos com idade entre 18 e 25 anos, 26 e 35 anos, 36 e 45 anos e 46 e 55 anos. Além dessas duas opiniões que ficaram empatadas no grupo com pessoas com menos de 18 anos, houve também, empatado, a opinião de total discordância. Entre as pessoas com mais de 55 anos houve uma concordância parcial.

Quando é realizado o agrupamento por faixa etária, com exceção dos grupos de pessoas com menos e 18 anos e mais de 55 anos, não há grande diferença de opinião entre as classes. A maior diferença de opinião nos dois grupos acima citados pode ser explicada pelo pequeno tamanho de representatividade numérica desses grupos, o que implica em um peso muito grande na opinião obtida de cada elemento, o que pode distorcer a opinião desses grupos. Devido também à sua baixa representatividade numérica, por mais que os resultados apontados por esses dois grupos tenham se distanciado dos demais, a princípio não é justificável adotar soluções específicas para esse contexto. A melhor opção, diante do cenário, seria trabalhar com todos os segmentos da mesma forma, atingindo assim a grande maioria da população com nível menor de esforço, para depois, em caso de necessidade, trabalhar esses dois grupos de maneira mais específica.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR SEXO

O agrupamento entre sexos feminino e masculino procura identificar se há diferença de percepções entre esses dois grupos que justifique alguma forma específica de tratamento das comunicações realizadas por eles no *campus*.

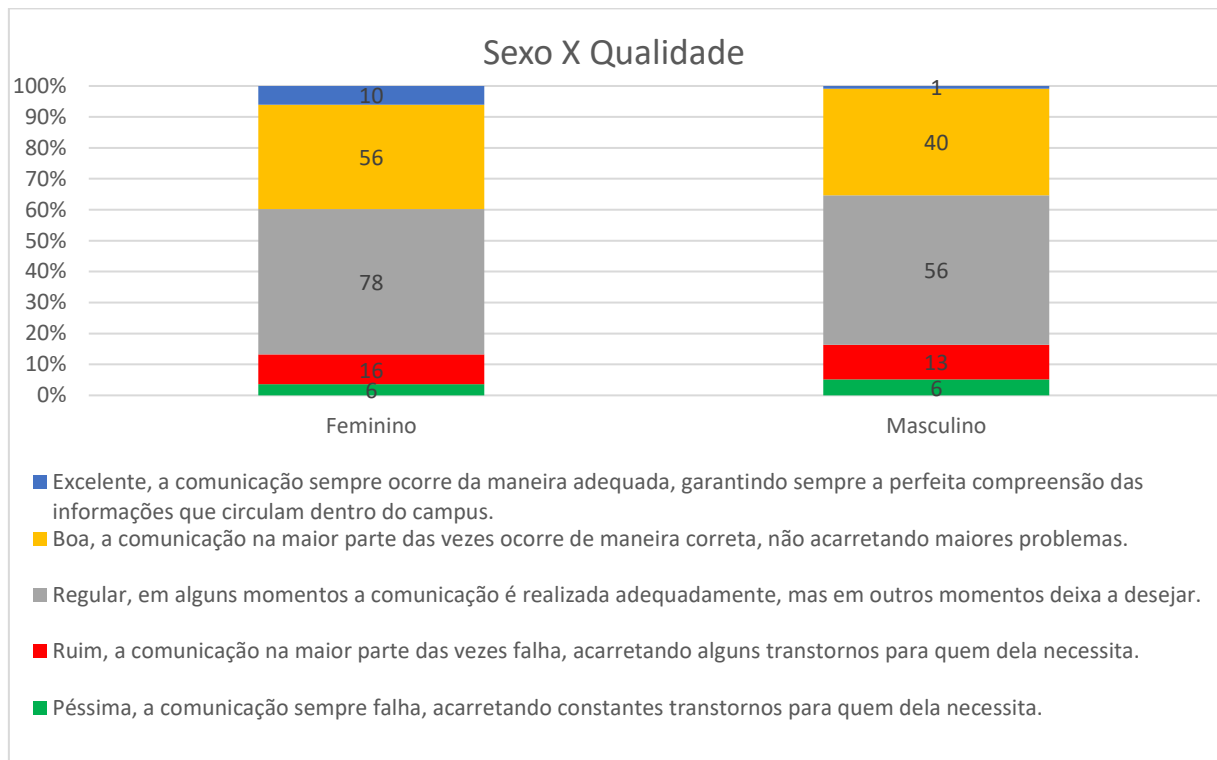


Gráfico 27 – Percepção, por sexo, da qualidade da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade, ambos os sexos têm opiniões semelhantes com predominância das opiniões de que a comunicação é regular, seguida da opinião de que a comunicação é boa.

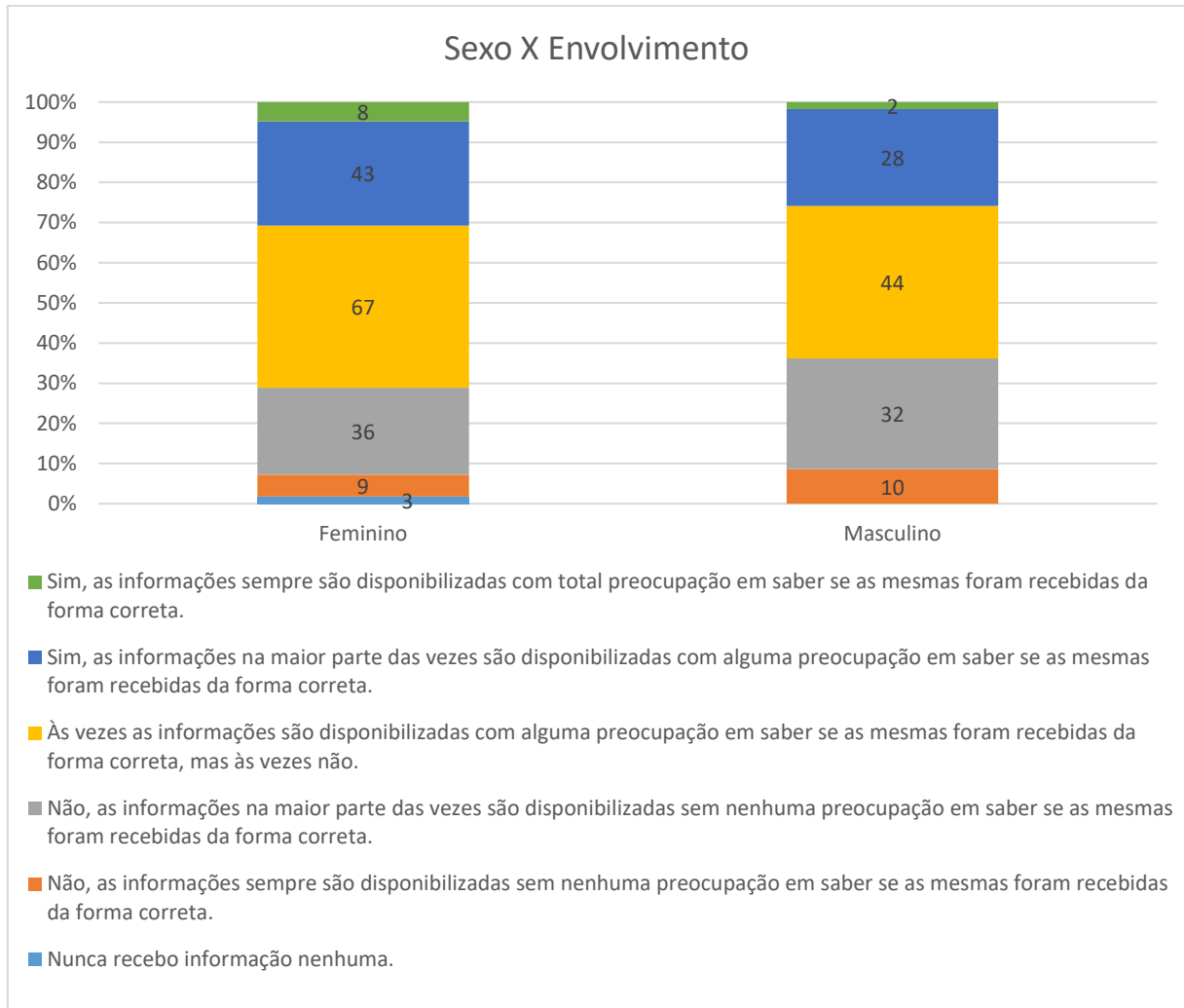


Gráfico 28 – Percepção, por sexo, do envolvimento na comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito envolvimento, ambos os sexos colocaram principalmente que às vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação, mas às vezes não, seguido da opinião que na maior parte das vezes são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.

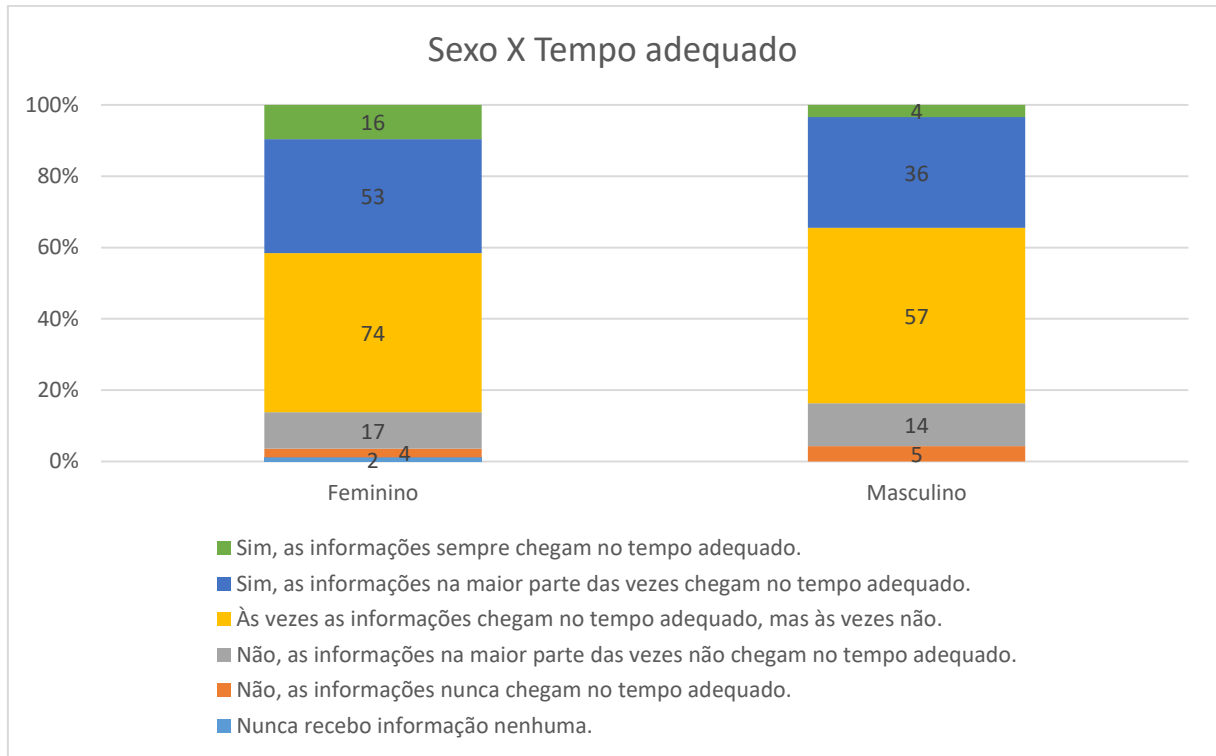


Gráfico 29 – Percepção, por sexo, do tempo adequado da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois grupos acreditam que às vezes as informações chegam no tempo adequado, mas às vezes não, seguido da opinião que as informações chegam no tempo adequado na maior parte das vezes.

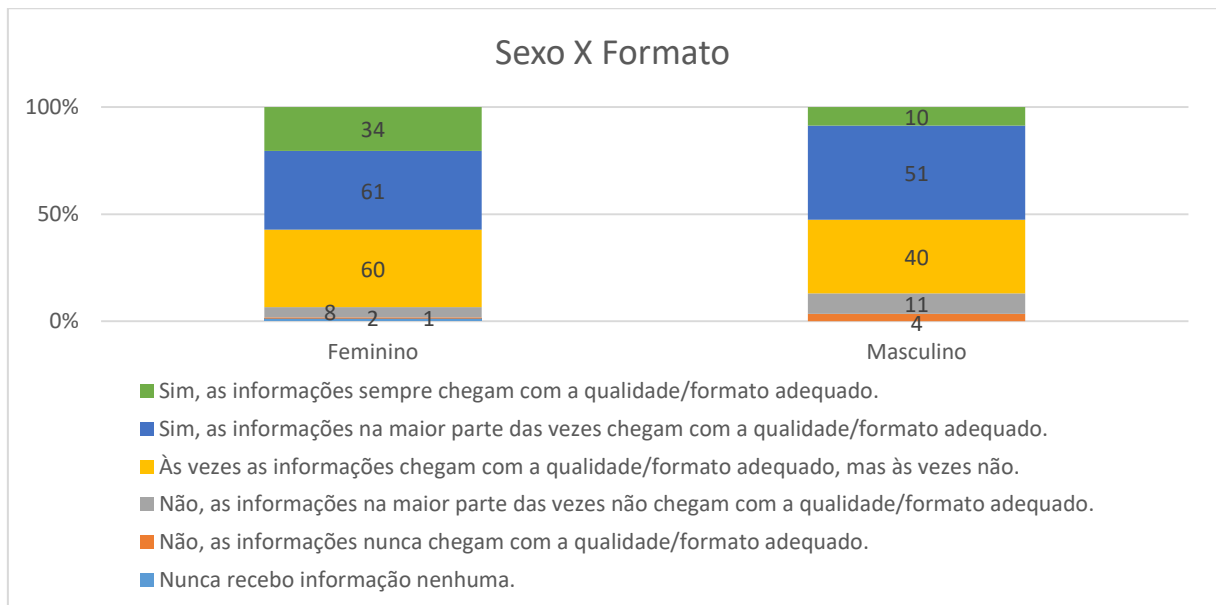


Gráfico 30 – Percepção, por sexo, da qualidade/formato adequado da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao formato houve também um equilíbrio entre os dois grupos ocorrendo uma predominância da opinião que as informações, na maior parte das vezes, chegam com a qualidade/formato adequado, seguido da opinião que às vezes as informações chegam com a qualidade/formato adequado, mas às vezes não.

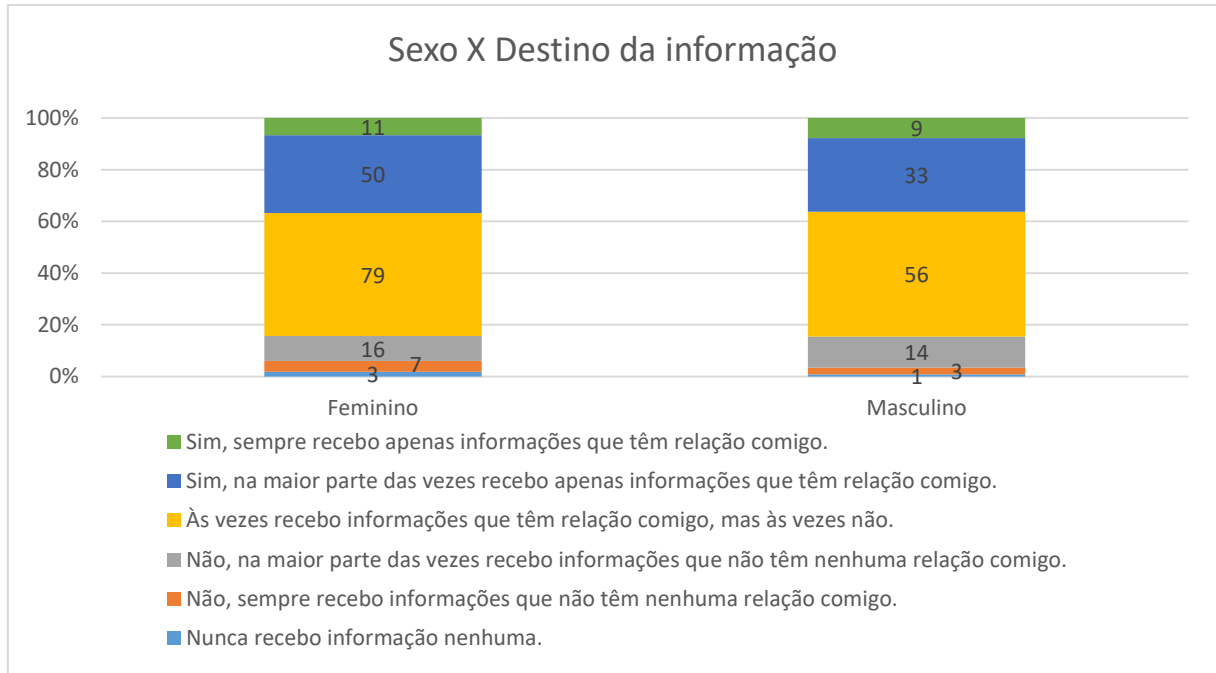


Gráfico 31 – Percepção, por sexo, do destino da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois grupos apontam, em relação à destinação das informações, em primeiro lugar que às vezes recebem informações que dizem respeito a eles, mas às vezes não. Em seguida apontam que na maior parte das vezes recebem apenas informações relacionadas a eles.

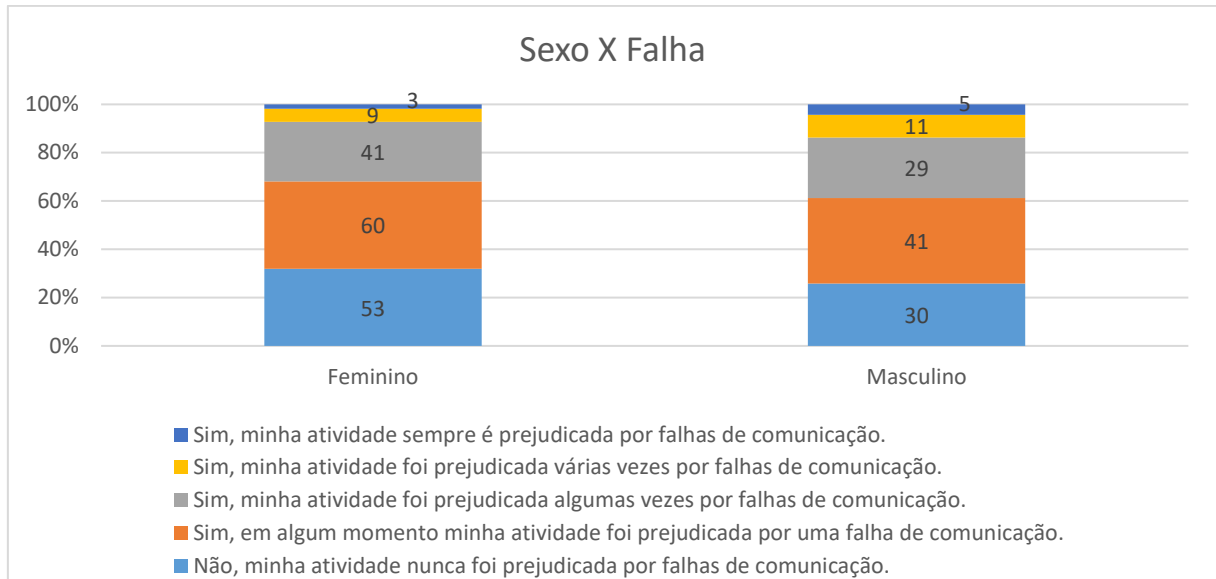


Gráfico 32 – Percepção, por sexo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a prejuízos decorrentes de falhas de comunicação, os dois grupos apontaram majoritariamente que em algum momento teve sua atividade prejudicada por falha de comunicação. Em segundo lugar foi apontado que a atividade nunca foi prejudicada por falhas de comunicação e em seguida foi colocado que suas atividades foram prejudicadas algumas vezes por falhas de comunicação.

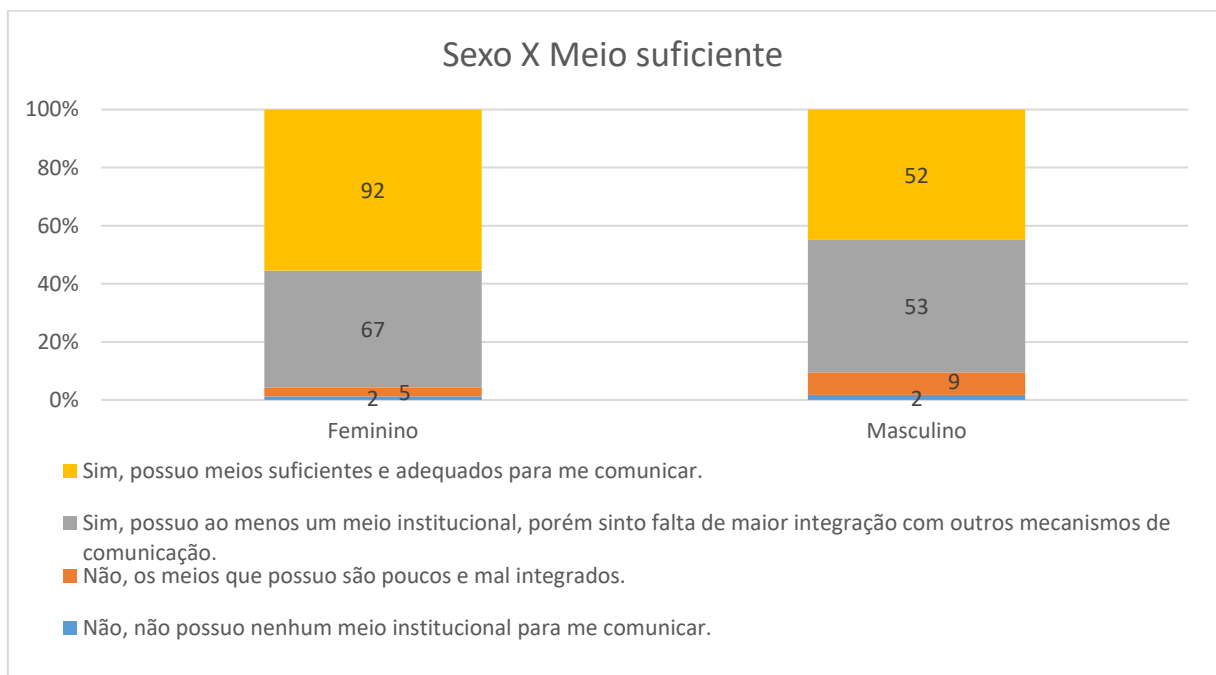


Gráfico 33 – Percepção, por sexo, dos meios de comunicação disponibilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui houve uma divergência entre os dois grupos, pois o grupo feminino apontou, em sua maioria, que possui meios suficientes e adequados para se comunicar, seguido da opinião de que possui ao menos um meio institucional que carece de maior integração com outros mecanismos de comunicação. Já o grupo masculino, essas opiniões se invertem, apesar de se apresentarem quase empatadas.

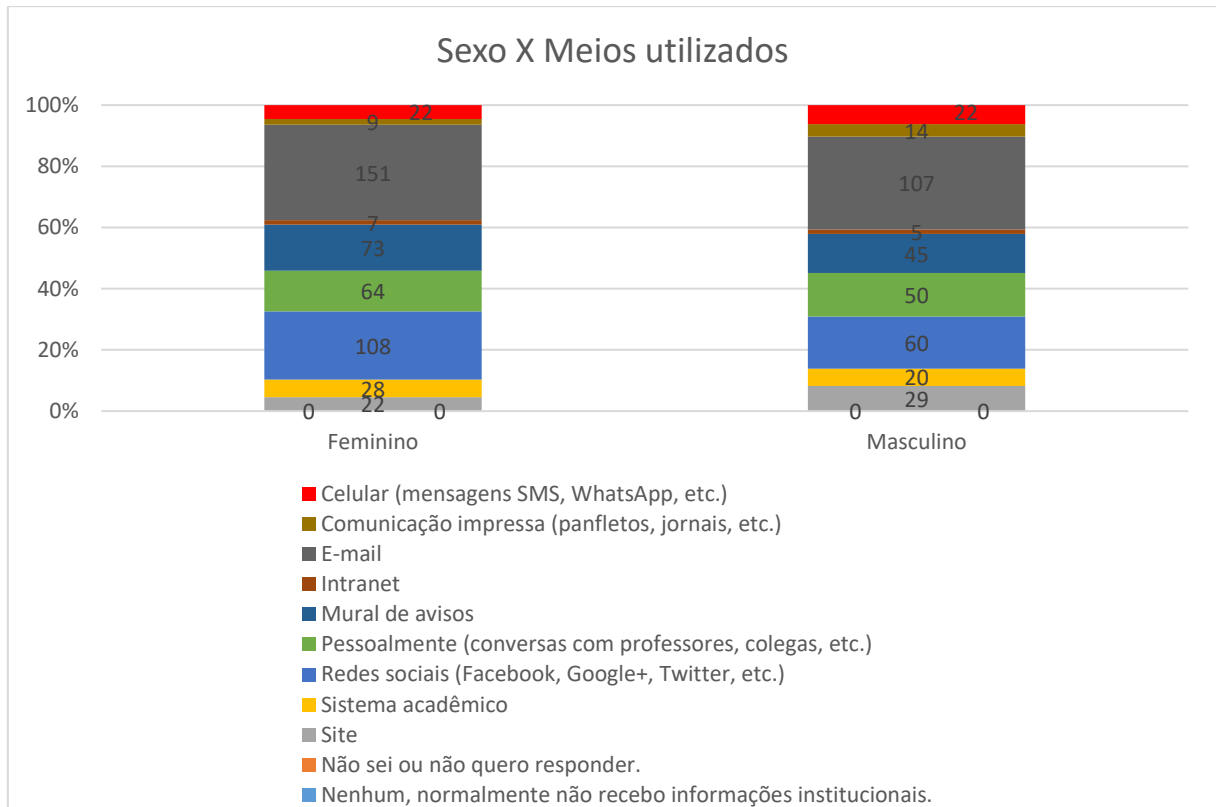


Gráfico 34 – Opinião, por sexo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios utilizados, houve uma semelhança nos dois principais canais nos dois grupos, sendo eles o *e-mail* e as redes sociais. Já em relação ao terceiro e quarto principais meios de comunicação, o grupo feminino indica o mural de avisos seguido pela comunicação realizada pessoalmente. Já o grupo masculino aponta também esses dois canais como terceiro e quarto mais utilizados, porém em ordem invertida.

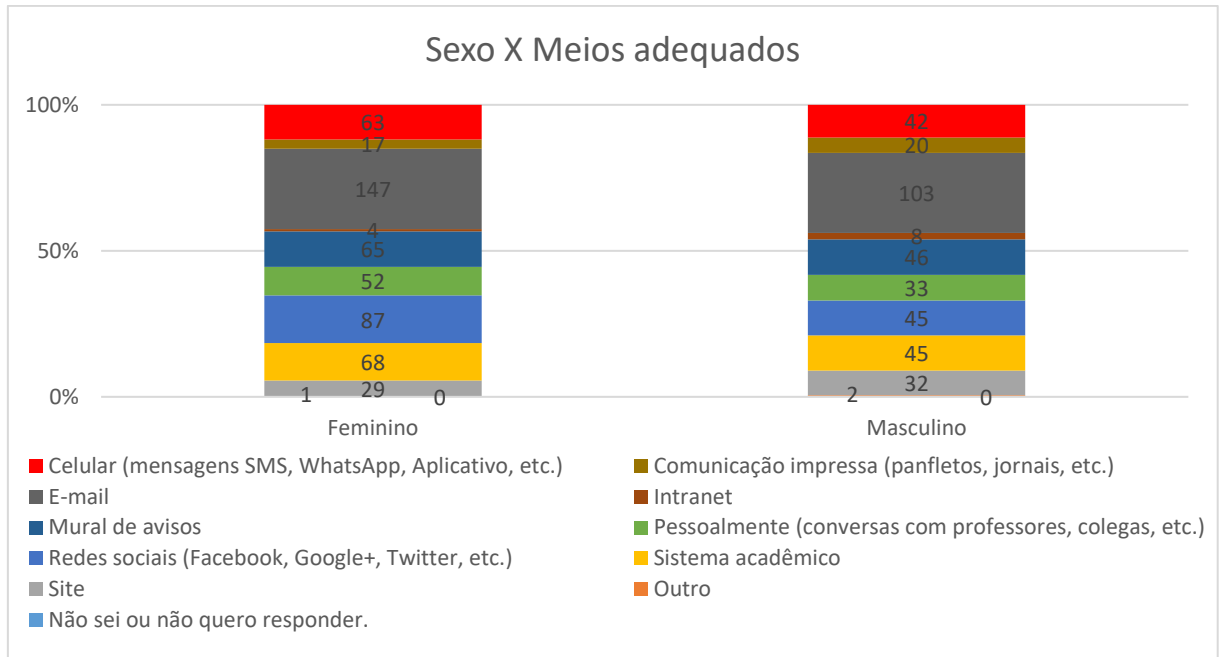


Gráfico 35 – Opinião, por sexo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

O meio de comunicação considerado mais adequado nos dois grupos é o *e-mail*. No grupo feminino a sequência dos meios considerados mais adequados foi redes sociais, sistema acadêmico, mural de avisos e celular. Já no grupo masculino a sequência foi mural de avisos, um empate entre sistema acadêmico e redes sociais seguido pela comunicação via celular.

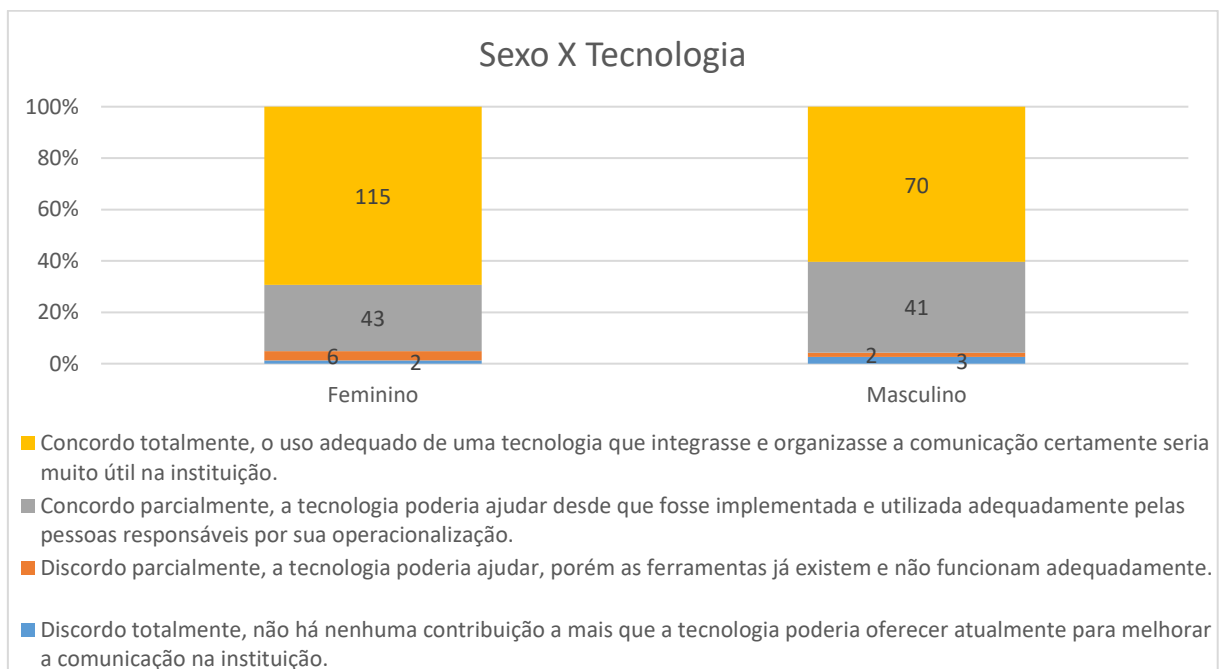


Gráfico 36 – Opinião, por sexo, em relação à utilização da tecnologia da informação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a utilização de alguma tecnologia para melhorar o processo comunicativo, os dois grupos apontaram principalmente a total concordância, seguido da opinião de que concordam parcialmente desde que a tecnologia fosse implementada e utilizada adequadamente pelas pessoas responsáveis por sua operacionalização.

Quando a análise é realizada através do agrupamento por sexo, praticamente não há grandes diferenças entre as opiniões. O único critério em que ocorreu uma diferença mais evidente foi com relação à suficiência de meios para se comunicar em que houve uma inversão entre as duas opções mais votadas.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR ESCOLARIDADE

Esse agrupamento procura avaliar se o nível de escolaridade das pessoas pesquisadas influi na percepção da situação da comunicação no *campus*. As faixas de escolaridade estipuladas no questionário vão do ensino fundamental incompleto até doutorado.

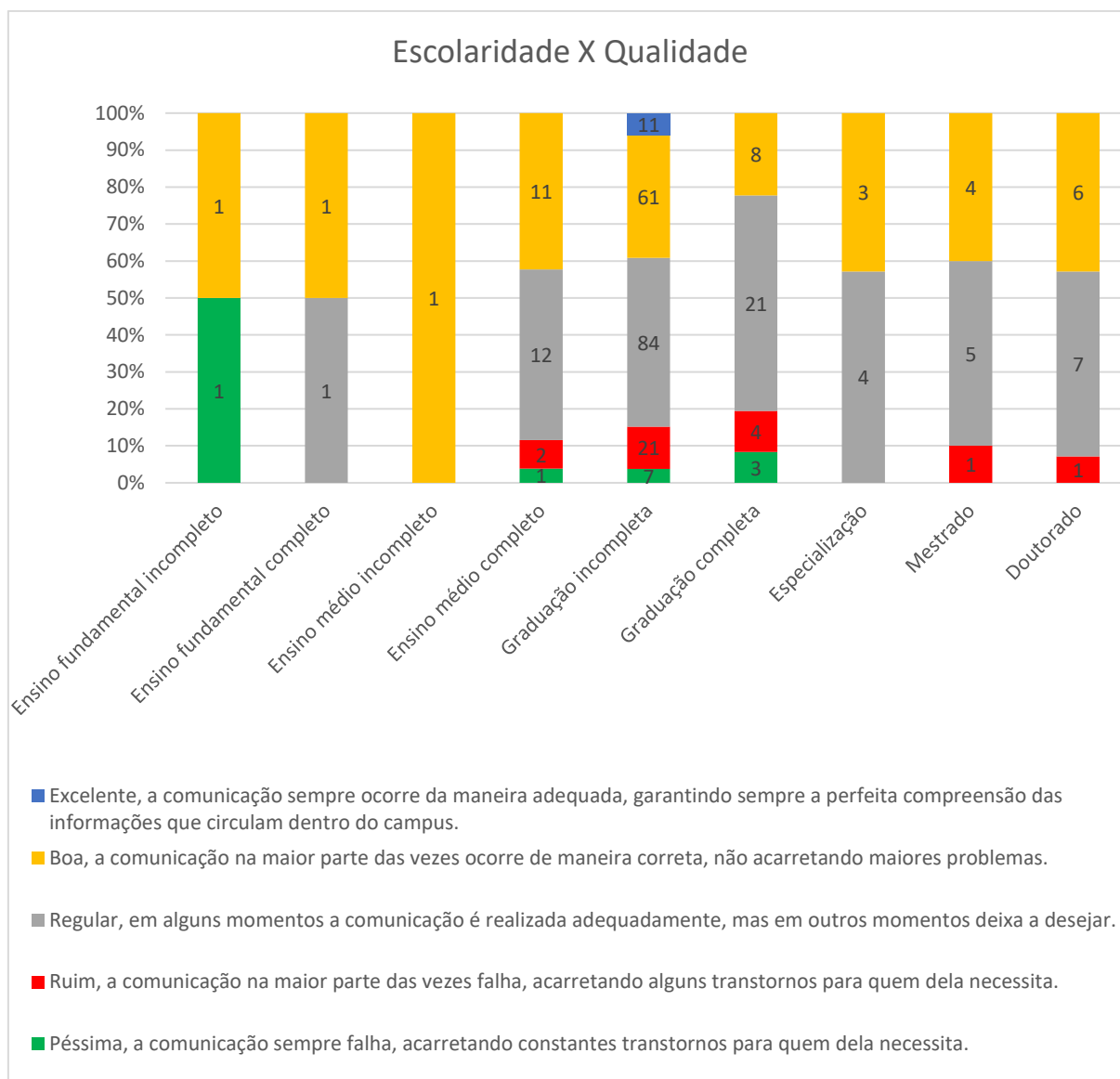


Gráfico 37 – Percepção, por escolaridade, da qualidade da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade da comunicação, apenas 3 grupos não apontaram como sendo regular seguido da opinião de que a qualidade é boa, sendo eles o grupo de pessoas com ensino fundamental completo em que houve um empate entre essas duas opiniões, o grupo de pessoas com ensino fundamental incompleto em que a opinião ficou dividida entre uma comunicação boa e uma comunicação de qualidade péssima e grupo de pessoas com ensino médio incompleto em que a opinião foi de que a qualidade da comunicação é boa.

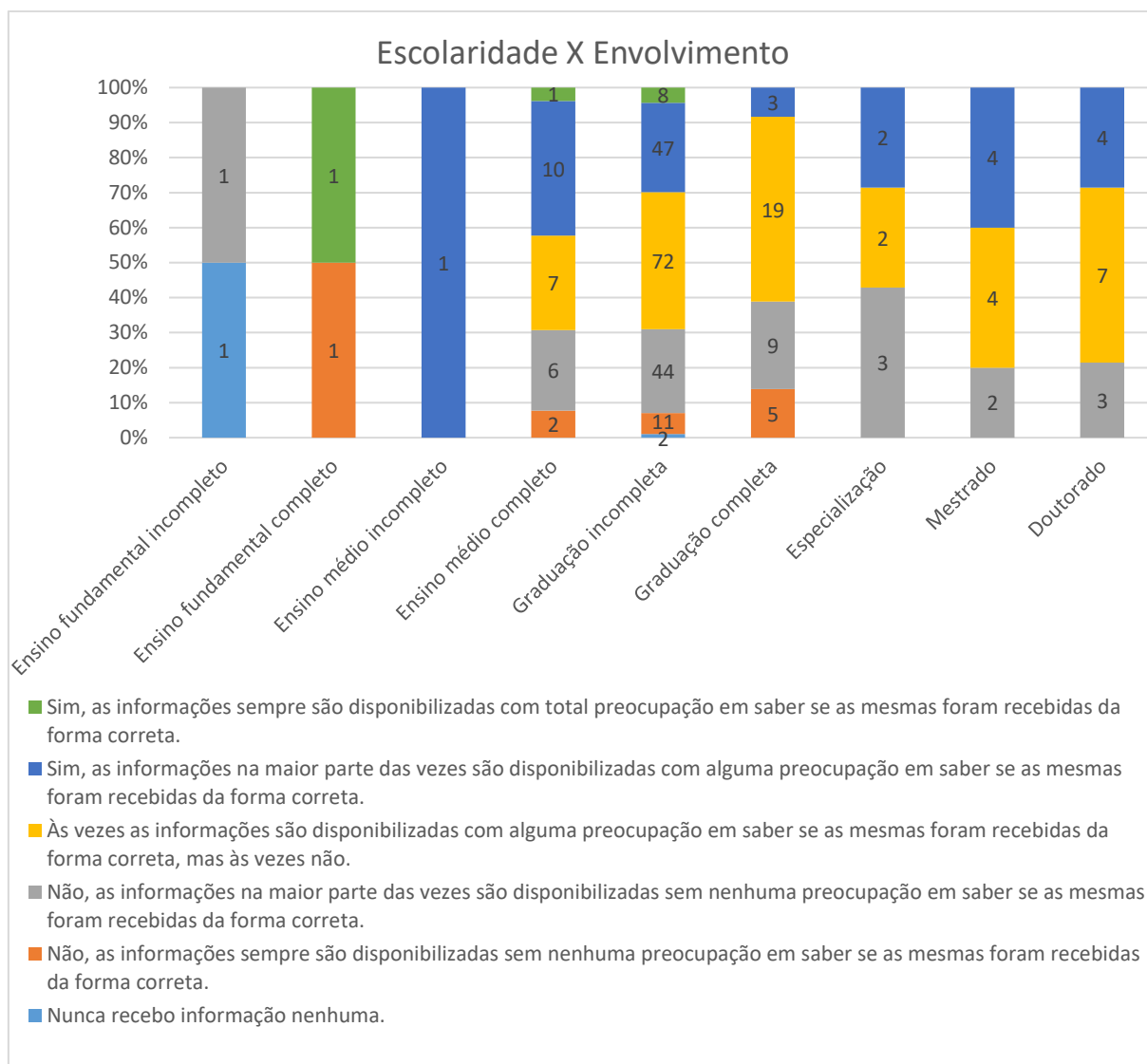


Gráfico 38 – Percepção, por escolaridade, do envolvimento na comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse gráfico é possível perceber uma dispersão grande de opiniões entre os grupos em que o grupo com doutorado e o grupo com graduação incompleta acreditam, em sua maioria, que as informações às vezes são disponibilizadas com alguma preocupação com a recepção, mas às vezes não, seguido da opinião de que as informações na maior parte das vezes são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas de forma correta. Em terceiro lugar, ainda nesses dois grupos, aparece a opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta. Essas três principais opiniões aparecem também nos grupos de pessoas com ensino médio completo, especialização e mestrado, porém com variações entre as posições. No grupo de pessoas com graduação completa a opinião que apareceu com maior frequência é a de que às vezes as informações são disponibilizadas com

alguma preocupação com a recepção, mas às vezes não, seguido da opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta. Em seguida aparece a opinião de que as informações sempre são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da maneira correta. Na amostra de ensino médio incompleto apareceu apenas a opinião de que as informações são, na maior parte das vezes, disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas de forma correta. Entre as pessoas com ensino fundamental incompleto as percepções se dividiram entre disponibilização, na maior parte das vezes, de informações sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da maneira correta e a opinião de que não recebem informação nenhuma. Por fim, no grupo de pessoas com ensino fundamental completo, a opinião se dividiu entre a disponibilização de informações sem nenhuma preocupação e com total preocupação. O que se pôde observar é que a partir do grupo de pessoas com ensino médio completo há uma certa predominância das opiniões que as informações são, às vezes, disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, seguida da opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação, tendo na sequência a opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação.

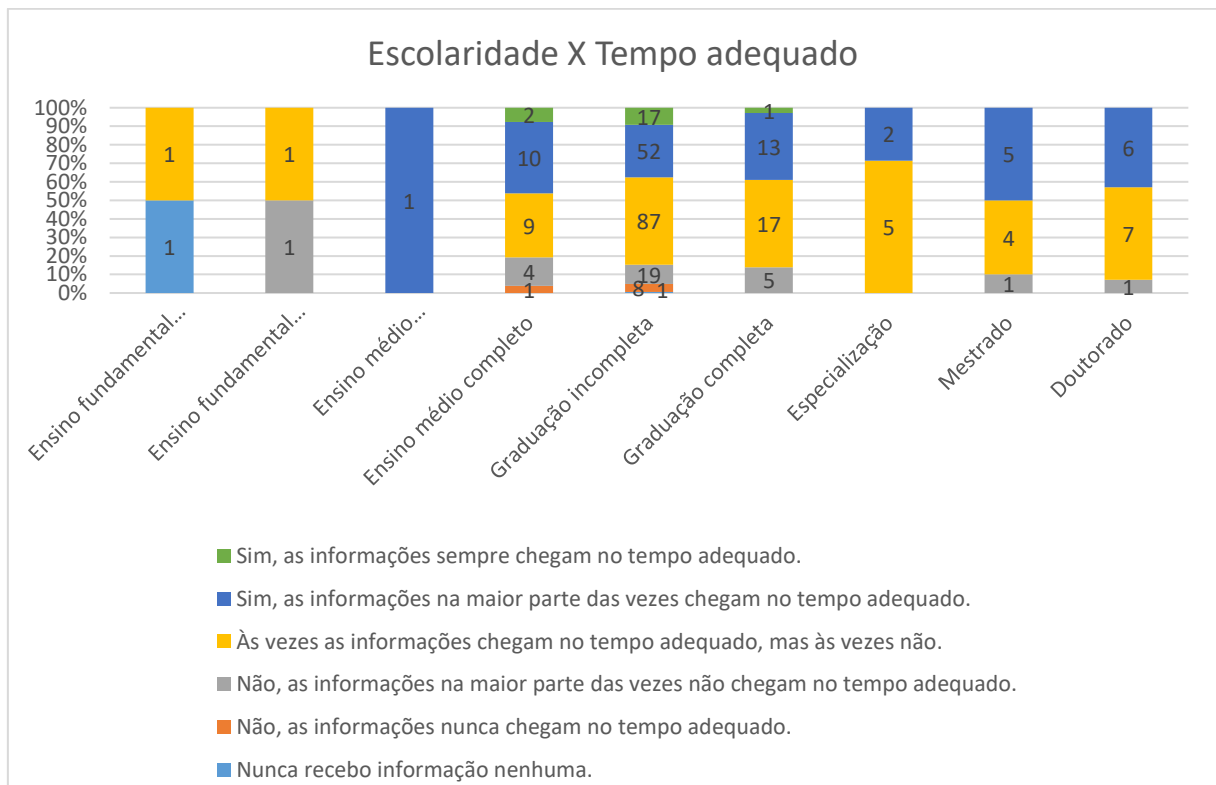


Gráfico 39 – Percepção, por escolaridade, do tempo adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Praticamente em todos os grupos as opiniões predominantes são as de que às vezes as informações chegam no tempo adequado, mas às vezes não, e a opinião de que na maior parte das vezes as informações chegam no tempo adequado, variando apenas a posição entre elas como sendo a primeira ou segunda mais citada.

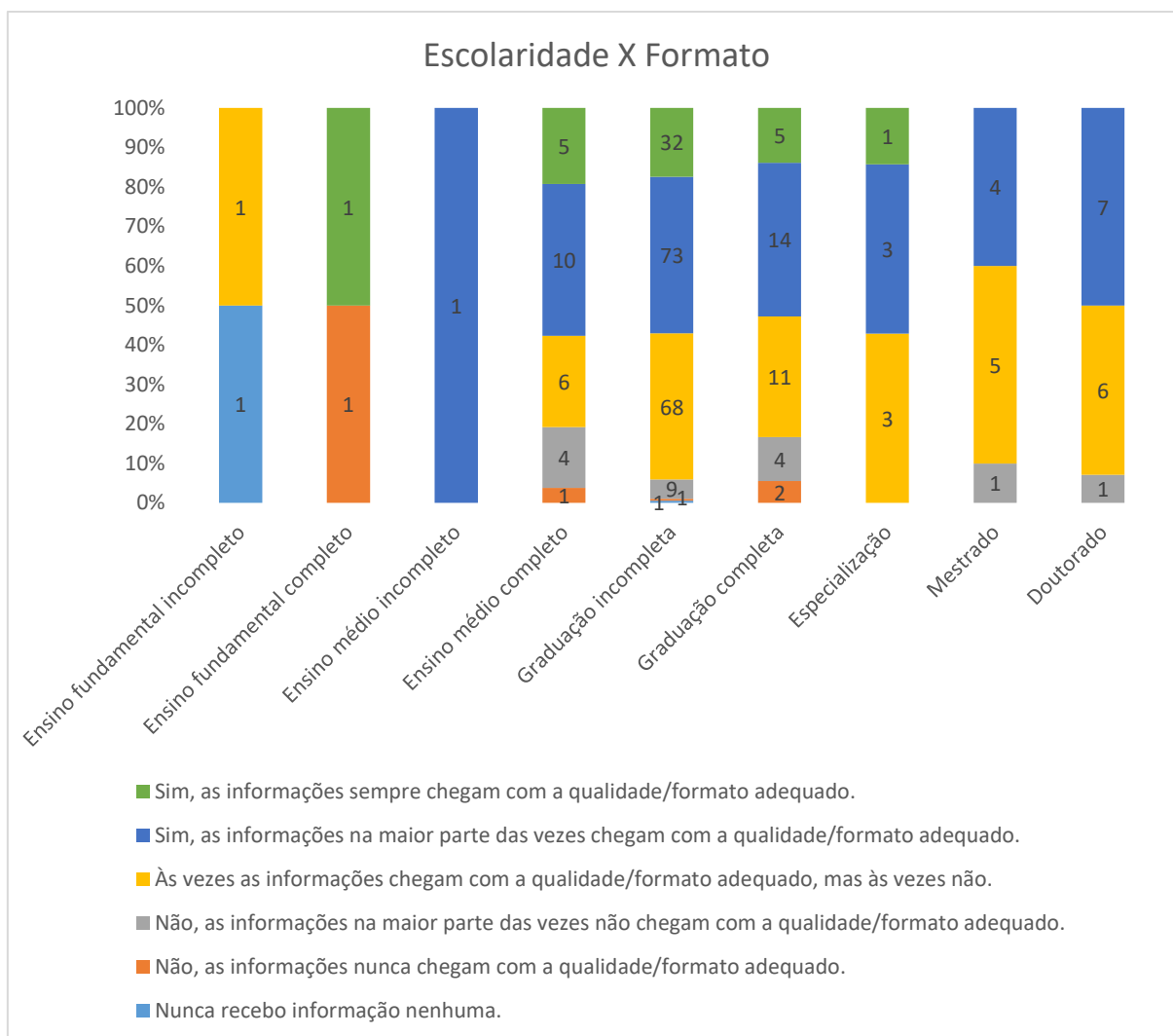


Gráfico 40 – Percepção, por escolaridade, da qualidade/formato adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico acima demonstra uma predominância das opiniões de que as informações chegam, na maior parte das vezes, com a qualidade/formato adequado ou de que às vezes as informações chegam com a qualidade/formato adequado, mas às vezes não. Apenas na amostra de pessoas com ensino fundamental completo foi que uma dessas opiniões não predominou, prevalecendo as opiniões de que as informações sempre ou nunca chegam com a qualidade/formato adequado. No grupo de pessoas com ensino fundamental incompleto

apareceu também, empatado com a opinião que às vezes as informações chegam com a qualidade/formato adequado, a opinião de que nunca se recebe informação nenhuma.

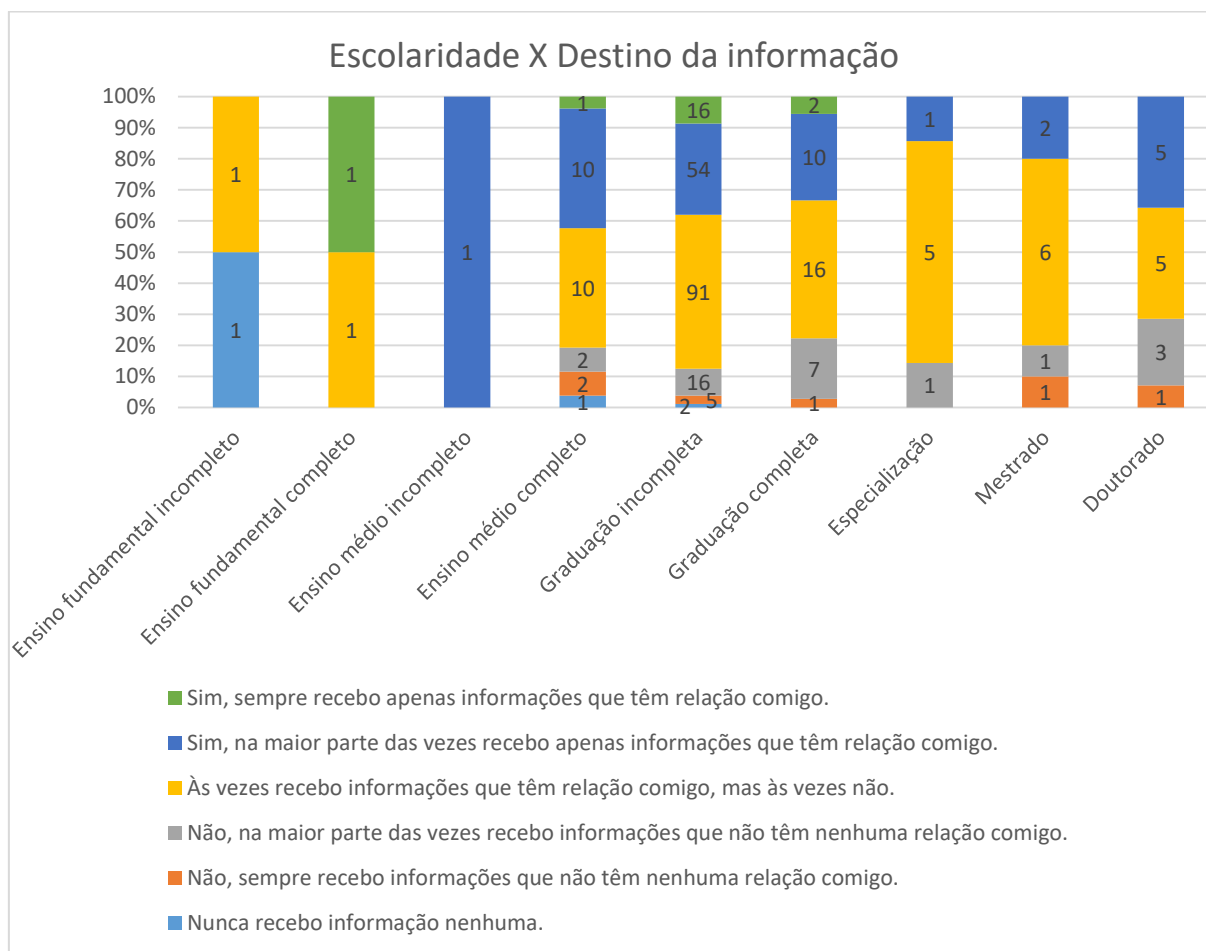


Gráfico 41 – Percepção, por escolaridade, do destino da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao destino da informação, a opção de que às vezes a informação recebida tem relação com o destinatário, mas às vezes não, aparece com grande relevância em praticamente todos os grupos, com exceção das pessoas com ensino médio incompleto que afirmaram que na maior parte das vezes recebem apenas informações que têm relação com as mesmas. Essa última opção também apareceu com igual ou pouco menor importância nos grupos de pessoas com ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa, especialização, mestrado e doutorado. Para as pessoas com ensino fundamental incompleto uma opção também com grande relevância foi a de que nunca recebem informação nenhuma, enquanto que para a amostra de pessoas com ensino fundamental completo a opção de que sempre recebem apenas informações que têm relação com as mesmas apareceu do mesmo modo com grande significância.

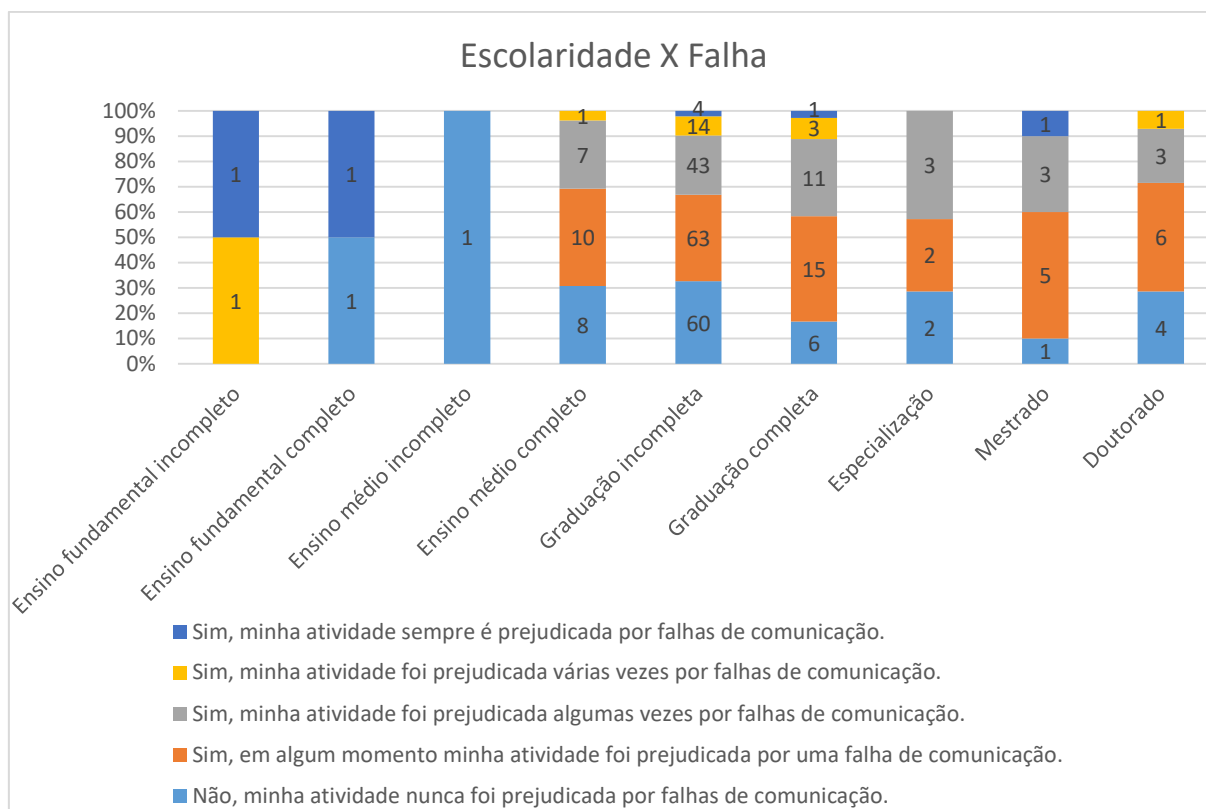


Gráfico 42 – Percepção, por escolaridade, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação
Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico que analisa o prejuízo causado por falhas de comunicação, a opção de que a atividade foi prejudicada em algum momento foi escolhida pela maioria nos grupos de pessoas com ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa, mestrado e doutorado, tendo como segunda mais indicada a opção de que a atividade nunca foi prejudicada por falhas de comunicação nos grupos de pessoas com ensino médio completo, graduação incompleta e doutorado enquanto que nos grupos de pessoas com graduação completa e mestrado, a segunda opção mais escolhida foi a de que a atividade foi prejudicada algumas vezes. Na amostra de pessoas com ensino fundamental incompleto houve uma divisão entre a opinião de que a atividade foi prejudicada várias vezes e sempre é prejudicada por falhas de comunicação. Já no grupo de pessoas com ensino fundamental completo as opiniões se dividiram entre o fato de nunca terem sido prejudicadas e sempre terem sido prejudicadas. Na amostra de pessoas com ensino médio incompleto houve a indicação de que as atividades nunca foram prejudicadas por falhas de comunicação enquanto que no grupo de pessoas com especialização a opinião que apareceu mais vezes foi a de que a atividade foi prejudicada algumas vezes, seguido de em empate entre prejuízo em algum momento e nenhum prejuízo por falhas de comunicação.

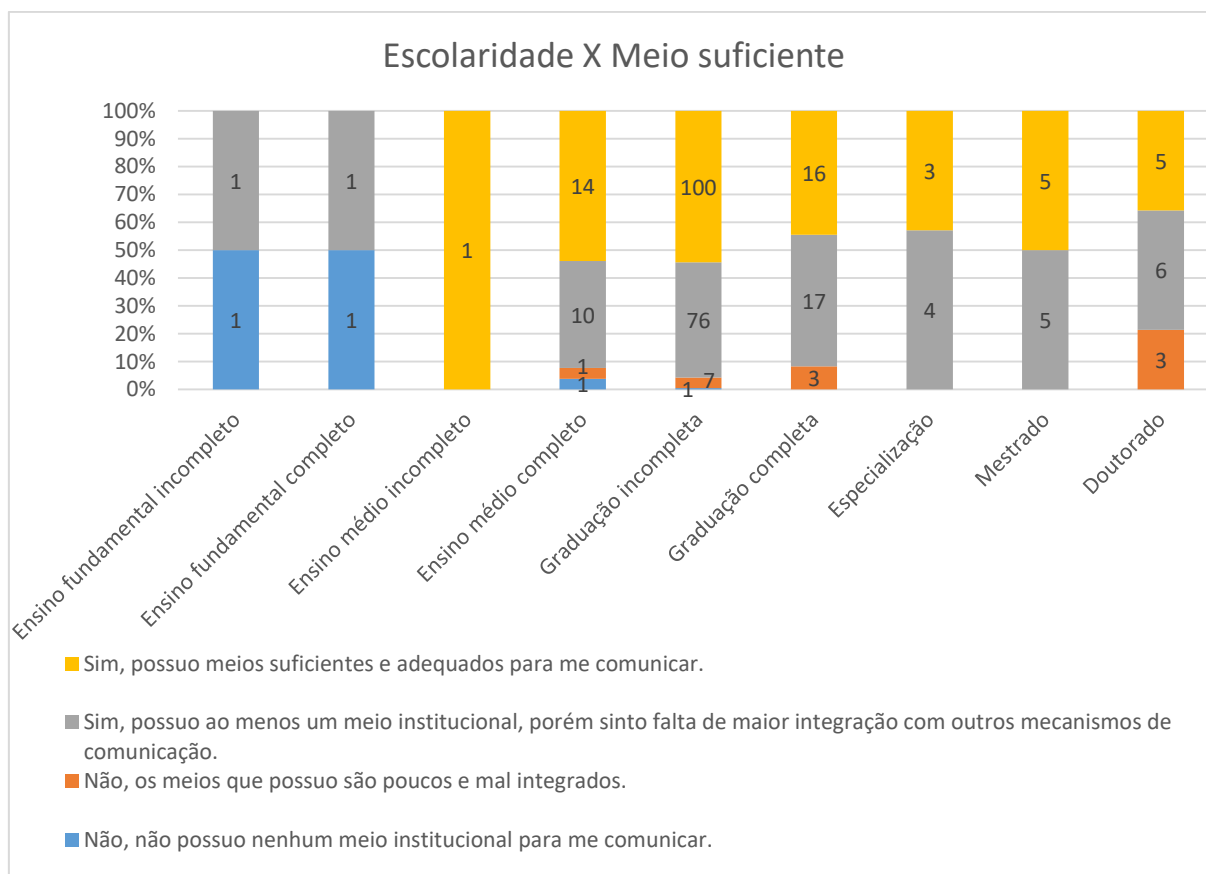


Gráfico 43 – Percepção, por escolaridade, dos meios de comunicação disponibilizados
 Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito meios suficientes ocorreu basicamente uma polarização entre a opinião de que se possui meios adequados e de que se possui ao menos um meio de comunicação, porém, com carência de maior integração. Essas duas opiniões se alternaram entre a mais indicada e segunda mais indicada nos grupos de pessoas ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa, especialização, mestrado e doutorado. Entre as pessoas com ensino fundamental completo e incompleto houve uma divisão entre a opinião de que não possuem nenhum meio institucional de comunicação e a opinião de que possuem ao menos um meio de comunicação, porém com carência de integração com outros meios. Por fim, na amostra de pessoas com ensino médio incompleto houve a indicação de que se possui meios suficientes e adequados para se comunicar.

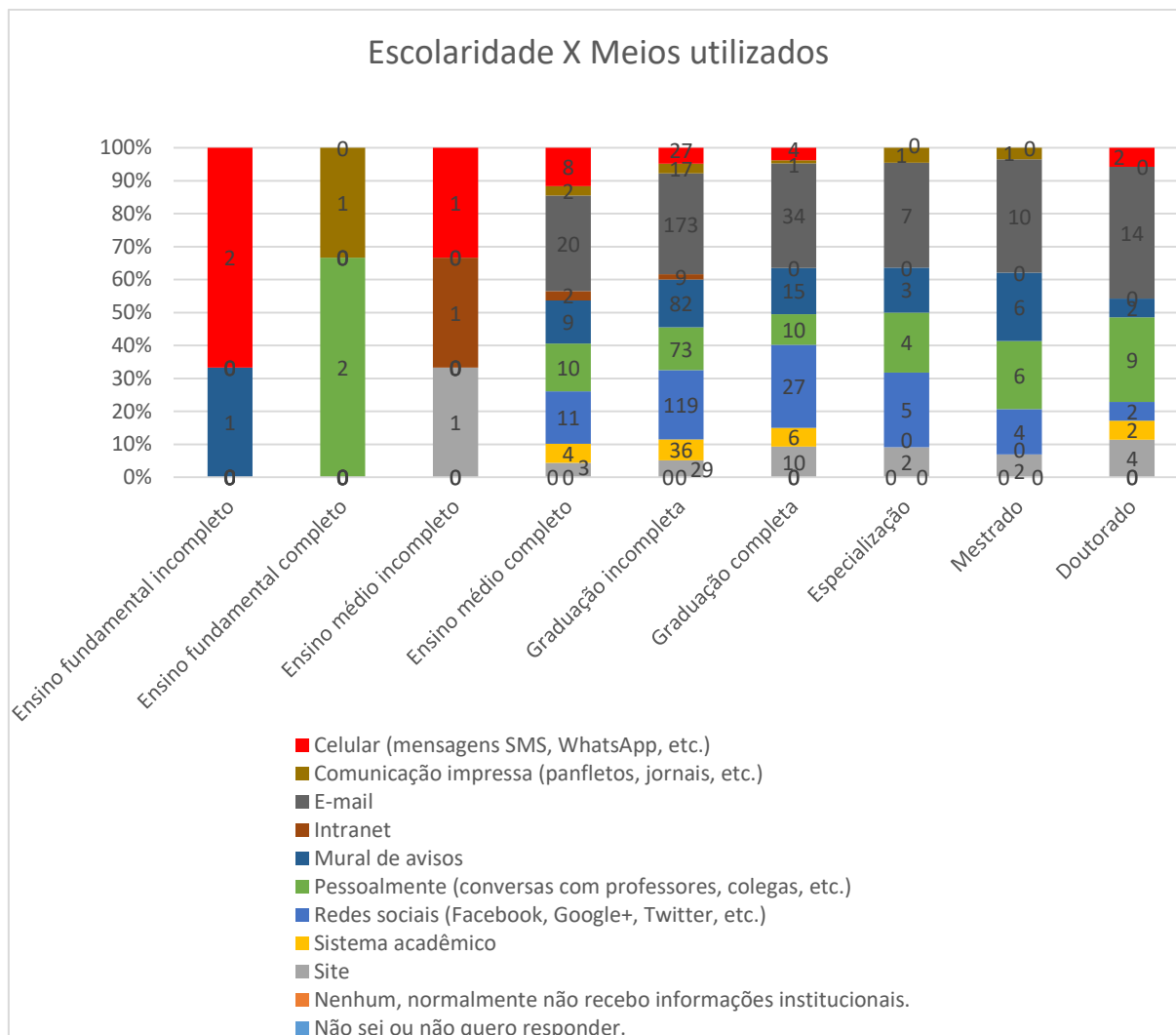


Gráfico 44 – Opinião, por escolaridade, em relação aos meios de comunicação mais utilizados
Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os meios de comunicação mais utilizados há um maior apontamento para *e-mail*, redes sociais, mural de avisos e pessoalmente que aparecem com destaque nos grupos de pessoas ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa, especialização, mestrado e doutorado. Entre as pessoas com ensino fundamental incompleto se destacaram as opções celular e mural de avisos. Já entre as pessoas com ensino fundamental completo as opções escolhidas foram pessoalmente e comunicação impressa. Por fim, as pessoas com ensino médio incompleto se dividiram entre celular, intranet e site.

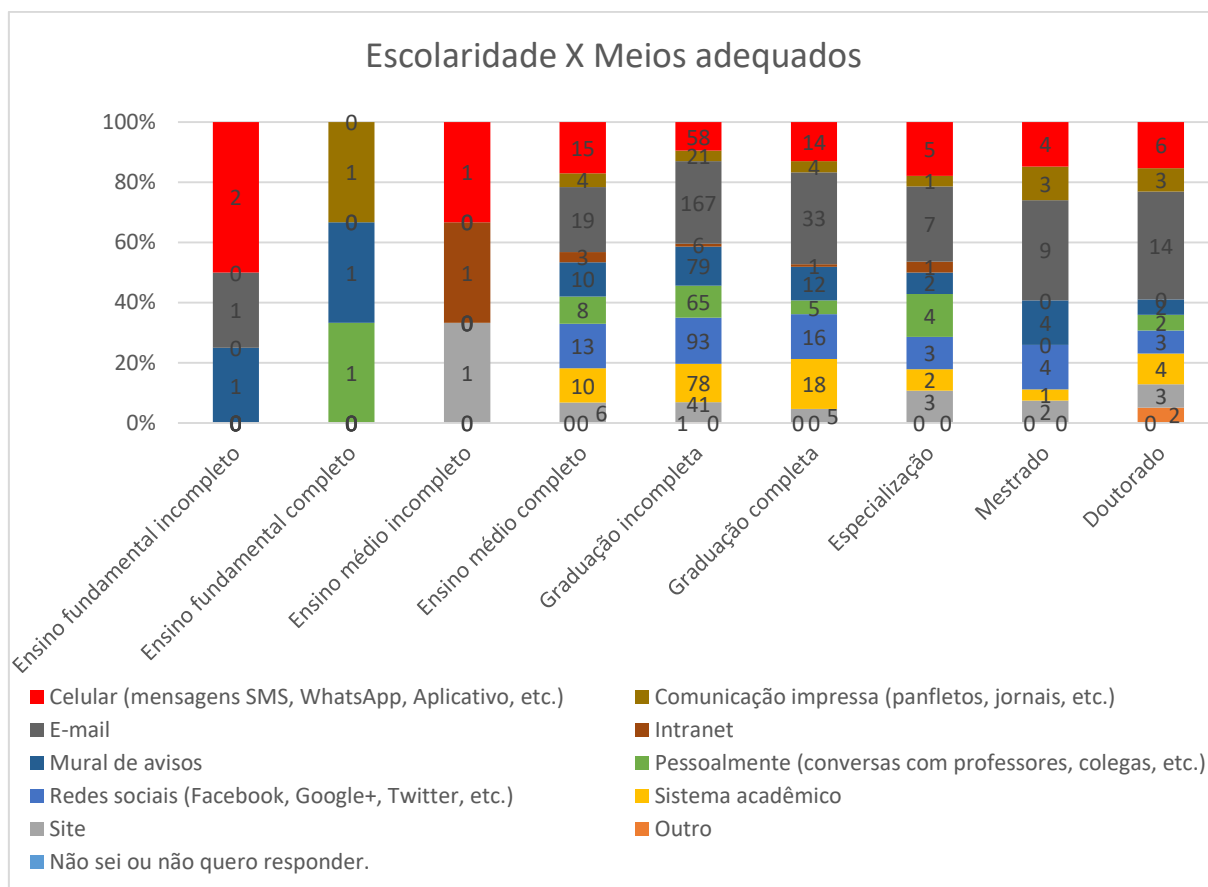


Gráfico 45 – Opinião, por escolaridade, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios considerados adequados houve uma variação grande entre os grupos. Com exceção do *e-mail* que aparece como principal meio em seis dos nove grupos, os demais meios alternam como sendo os mais votados. Entre as pessoas com ensino fundamental incompleto, as opiniões se dividiram entre celular e um empate entre *e-mail* e mural de avisos. Já entre as pessoas com ensino fundamental completo, houve um empate entre comunicação impressa, mural de avisos e pessoalmente. O grupo de pessoas com ensino médio incompleto apontaram o celular, a intranet e o site como meios mais adequados enquanto as pessoas com ensino médio completo escolheram em sua maioria o *e-mail*, o celular, as redes sociais e mural de avisos empatado com o sistema acadêmico. Entre as pessoas com graduação incompleta, a classificação dos meios ficou sendo, em ordem de maior quantidade de apontamentos, o *e-mail*, as redes sociais, o mural de avisos e o sistema acadêmico enquanto as pessoas com graduação completa, seguindo esse mesmo formato de classificação, identificaram o *e-mail*, o sistema acadêmico, as redes sociais e o celular como sendo os meios mais adequados. As pessoas com especialização opinaram que o *e-mail*, o celular, pessoalmente, redes sociais e site são os

principais meios. O grupo de pessoas com mestrado indicou como meio apropriado o *e-mail* e um empate entre celular, mural de avisos e redes sociais enquanto que, por fim, o grupo de pessoas com doutorado indicou como sendo o *e-mail*, o celular, o sistema acadêmico e as redes sociais, os meios mais adequados para se comunicar.

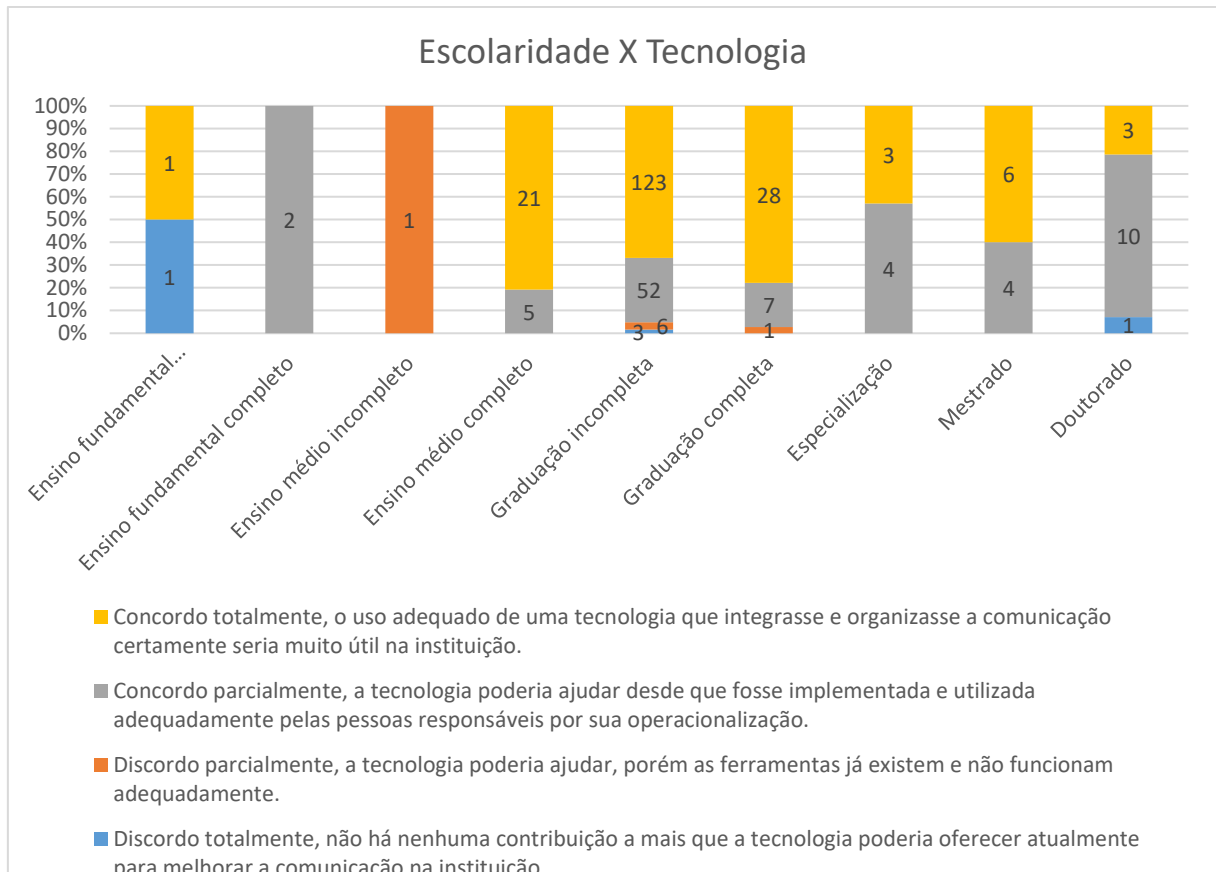


Gráfico 46 – Opinião, por escolaridade, em relação à utilização da tecnologia da informação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Nos grupos de pessoas com ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa, especialização, mestrado e doutorado houve uma predominância das opiniões de que concordam totalmente que alguma tecnologia de informação poderia ser muito útil à instituição e de que concordam parcialmente desde que fosse implementada e utilizada adequadamente. Na amostra de pessoas com ensino fundamental incompleto houve uma divisão entre concordância e discordância total. Já no grupo de pessoas com ensino fundamental completo apareceu apenas a opinião de total concordância. Por fim, na amostra de pessoas com ensino médio incompleto, houve apenas a indicação de que se discorda parcialmente por acreditar que a tecnologia poderia ajudar, porém as ferramentas já existem e não funcionam adequadamente.

Pôde se perceber uma pulverização das opiniões de acordo com os agrupamentos não permitindo assim afirmar que há alguma tendência de percepção em relação à escolaridade, seja ela maior ou menor. Entretanto, há uma similaridade entre as pessoas com nível de escolaridade maior ou igual ao ensino médio completo.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR ANO DE VÍNCULO

O agrupamento por ano de vínculo com a instituição pretende analisar se há impactos na forma como as pessoas enxergam a comunicação relacionados ao tempo na instituição. Essa análise, pode, por exemplo, encontrar informações que sugiram que pessoas com mais tempo vinculadas ao *campus* tenham uma percepção melhor do que aquelas que estão a menos tempo.

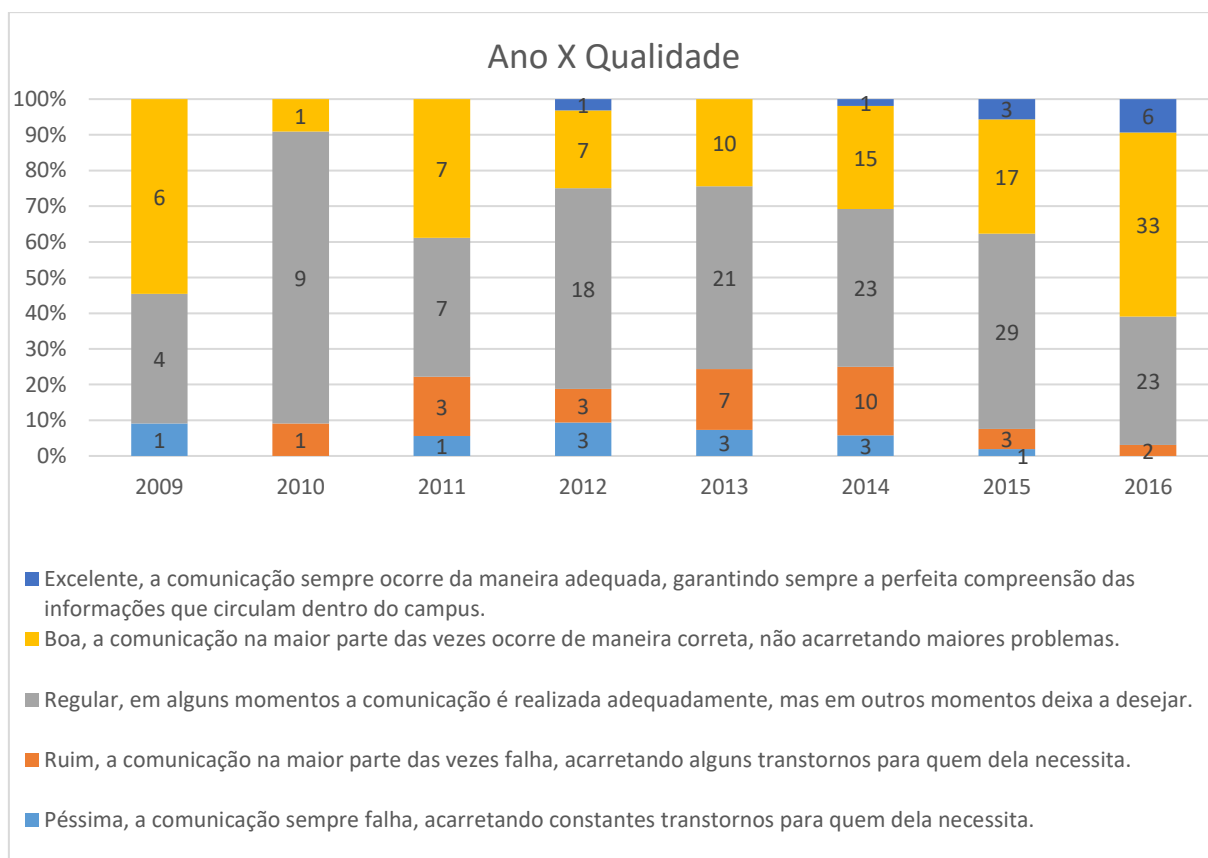


Gráfico 47 – Percepção, por tempo de vínculo, da qualidade da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

A qualidade é percebida principalmente como regular e em seguida como boa nos grupos vinculados à instituição desde 2012, 2013, 2014 e 2015. Nos grupos com vínculos desde 2009 e 2016 há uma inversão nessa ordem. No grupo com vínculo desde 2010 em primeiro lugar aparece a opinião de que a comunicação é regular seguido de um empate entre boa e ruim. Já no grupo com vínculo desde 2011 há um empate em primeiro lugar das opiniões de que a comunicação é boa e regular.

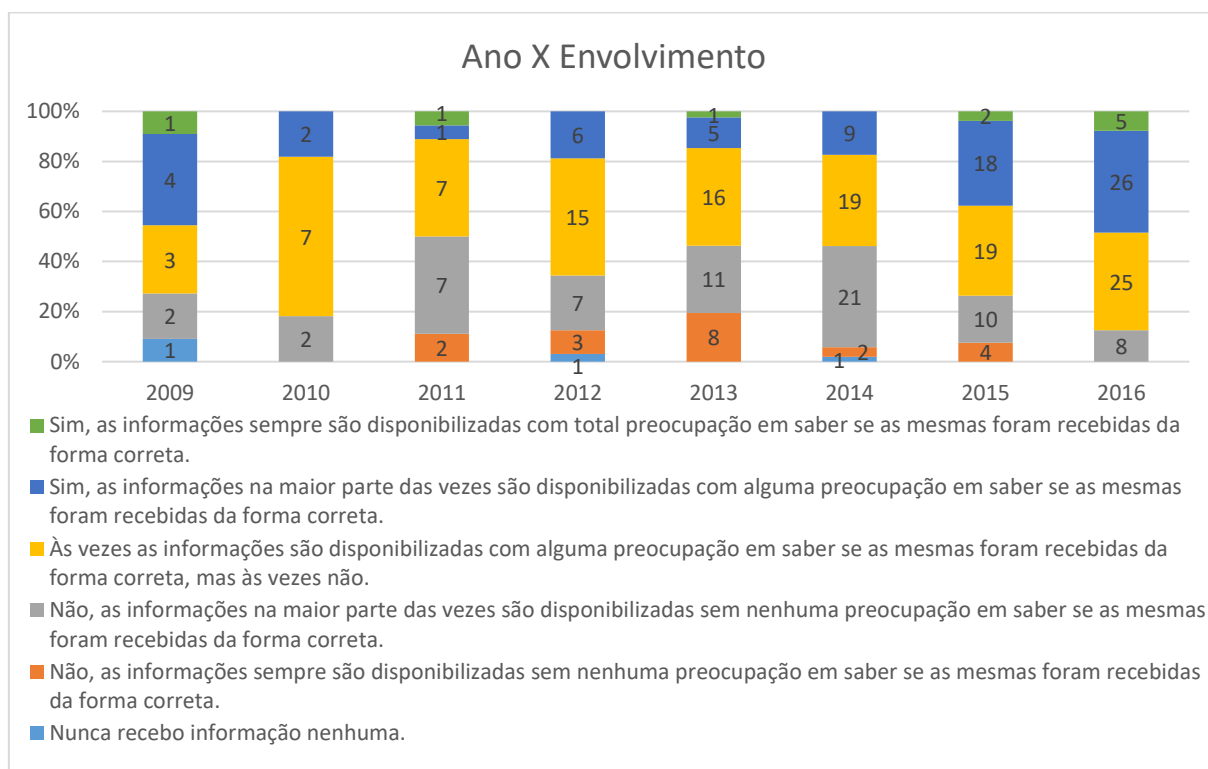


Gráfico 48 – Percepção, por tempo de vínculo, do envolvimento na comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos grupos de pessoas vinculadas desde 2009 e desde 2016 houveram uma predominância da opinião de que as informações são disponibilizadas na maior parte das vezes com alguma preocupação em relação ao recebimento, seguido da opinião de que essa preocupação às vezes ocorre, mas às vezes não. Essas duas opções aparecem com destaque também no grupo de pessoas vinculadas desde 2015, porém, em ordem invertida. Entre as pessoas vinculadas desde 2010 a opinião que apareceu majoritariamente foi a de que as vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não, seguido de um empate entre a opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação e de que na maior parte das vezes as informações são sim disponibilizadas com alguma preocupação.

Nos grupos de pessoas vinculadas desde 2012 e 2013 há uma predominância da opinião de que às vezes há alguma preocupação, mas às vezes não, seguido da opinião de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação, enquanto que no grupo de pessoas vinculadas desde 2014 essa ordem se inverte. Já no grupo de pessoas vinculadas desde 2011 há um empate entre essas duas opiniões.

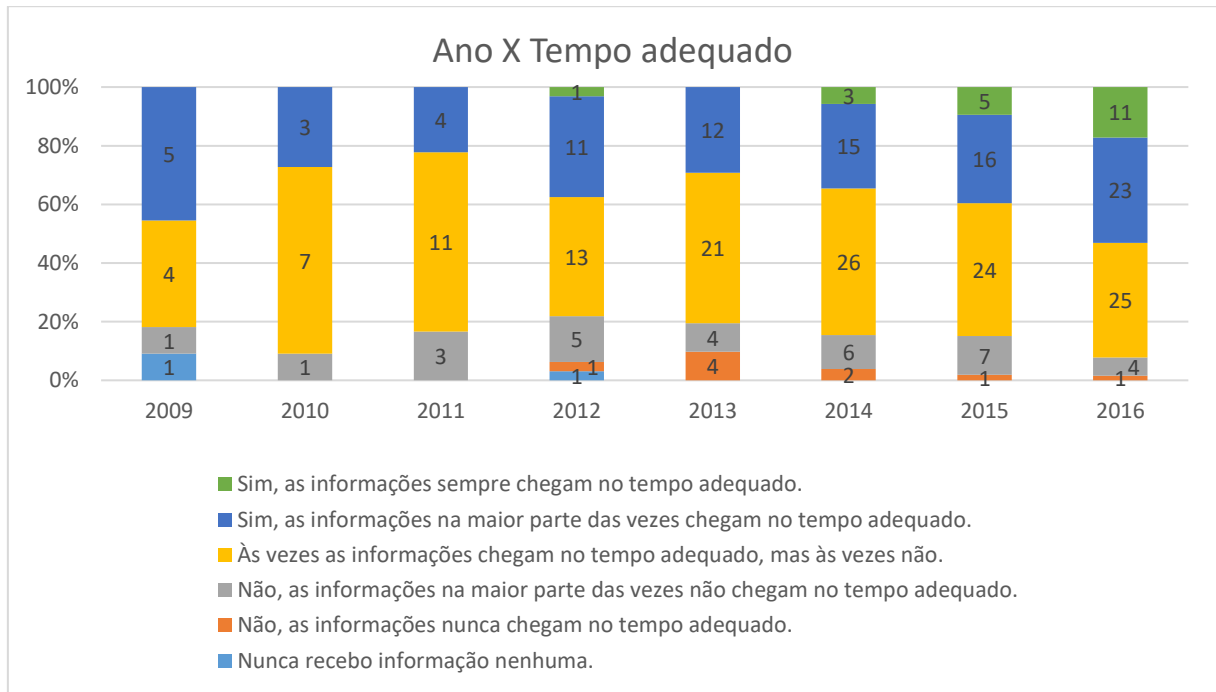


Gráfico 49 – Percepção, por tempo de vínculo, do tempo adequado da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo com que as informações chegam, em quase todos os grupos a opção com maior número de indicações foi a de que às vezes as informações chegam no tempo adequado, mas às vezes não, seguido da opinião de que na maior parte das vezes as informações chegam no tempo adequado. Apenas no grupo de pessoas vinculadas desde 2009 que a ordem dessas duas opções se invertem.

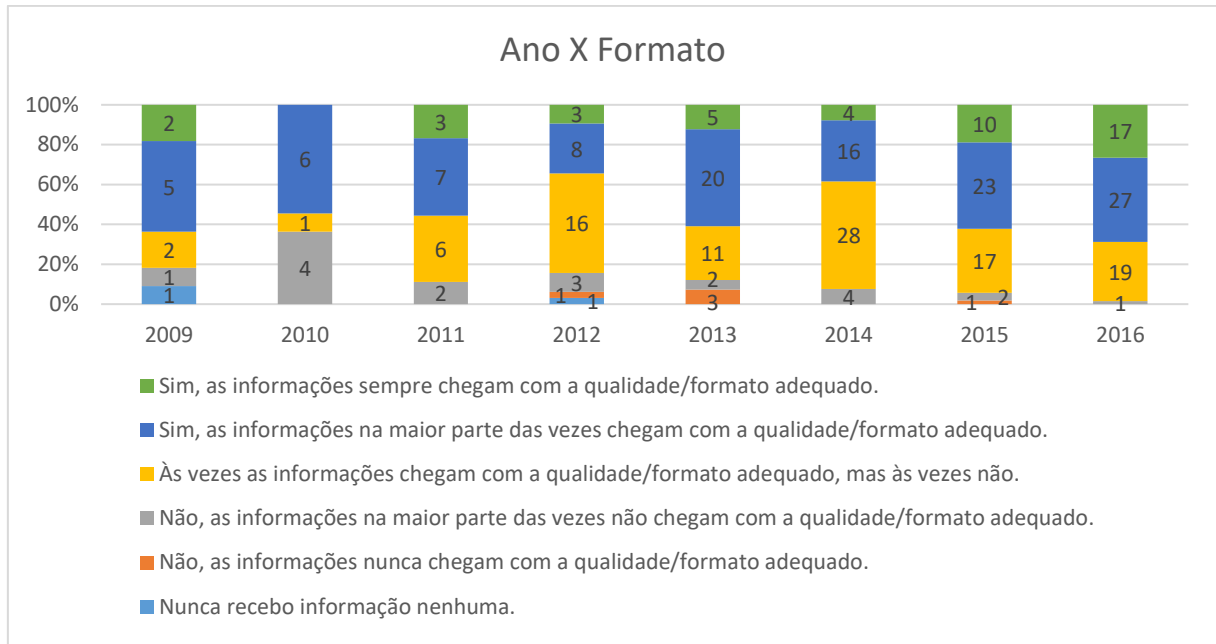


Gráfico 50 – Percepção, por tempo de vínculo, da qualidade/formato adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os grupos de pessoas vinculadas à instituição desde 2011, 2013, 2015 e 2016 apontaram que as informações chegam na maior parte das vezes com a qualidade/formato adequado, seguido da opinião de que às vezes chegam com o formato/qualidade adequada, mas às vezes não. Essas duas opções aparecem com maior destaque também nos grupos de pessoas vinculadas desde 2012 e 2014, porém em ordem de preferência invertida. Na amostra de pessoas com vínculo desde 2009 há em primeiro lugar a opção de que as informações chegam na maior parte das vezes com a qualidade/formato adequado, seguido de um empate entre a opinião de que às vezes chegam com o formato/qualidade adequada, mas às vezes não, e a opinião de que as informações sempre chegam na qualidade/formato adequado. Por fim, no grupo de pessoas vinculadas desde 2010 há um apontamento maior para a opção de que as informações chegam na maior parte das vezes com a qualidade/formato adequado seguido da opinião de que as informações, na maior parte do tempo, não chegam no formato/qualidade adequada.

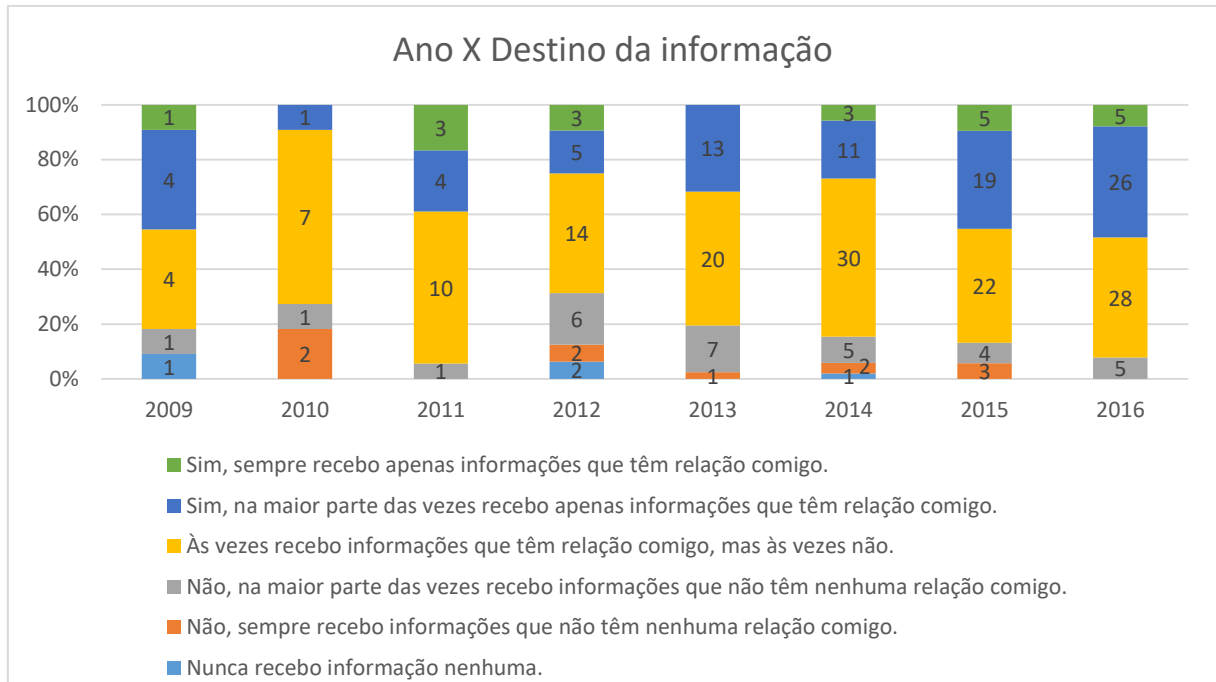


Gráfico 51 – Percepção, por tempo de vínculo, do destino da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se trata do destino da informação, as amostras de pessoas com vínculo desde 2011, 2013, 2014, 2015 e 2016 apontam majoritariamente que que às vezes recebem informações que têm relação com elas, mas às vezes não, seguido da opinião de que na maior parte das vezes recebem apenas informações que têm relação com elas. Essas duas opiniões ficaram empatadas como as mais votadas no grupo de pessoas vinculadas desde 2009. Nas amostras de pessoas com vínculo desde 2010 e 2012 a opinião mais votada foi a de que às vezes recebem informações que têm relação com elas, mas às vezes não, seguido, no primeiro grupo, da opinião de que sempre recebem informações que não têm relação com elas e, no segundo grupo, da opinião de que na maior parte das vezes recebem informações que não têm relação com as mesmas.

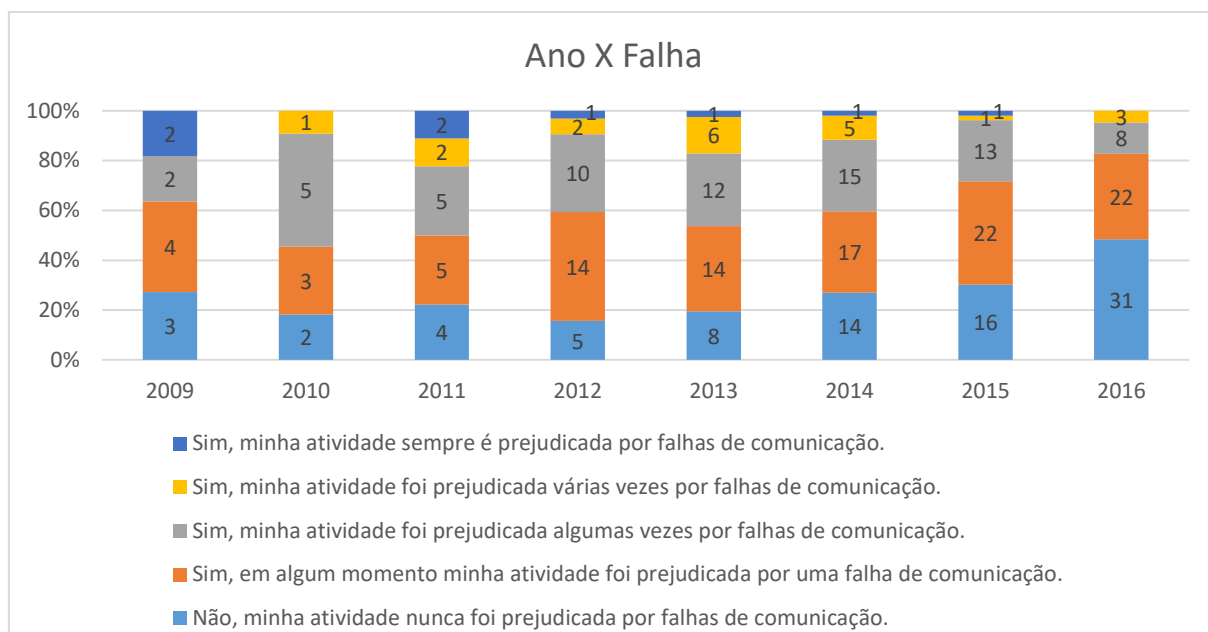


Gráfico 52 – Percepção, por tempo de vínculo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito a falhas, os grupos de pessoas vinculadas à instituição desde 2012, 2013 e 2014 apontaram em primeiro lugar que algum momento suas atividades foram prejudicadas por alguma falha de comunicação, deixando em segundo lugar a opção de que suas atividades foram prejudicadas algumas vezes por falhas de comunicação. Essas duas opções aparecem dividindo o primeiro lugar na amostra de pessoas vinculadas desde 2011 e em ordem invertida na amostra de 2010. Nas amostras de pessoas vinculadas desde 2009 e 2015, em primeiro lugar aparece a opção de que suas atividades foram em algum momento prejudicadas por falhas de comunicação, seguida da opção de que suas atividades nunca foram prejudicadas por falhas de comunicação. Por fim, no grupo de pessoas vinculadas à instituição desde 2016, essas duas últimas opções invertem de posição.

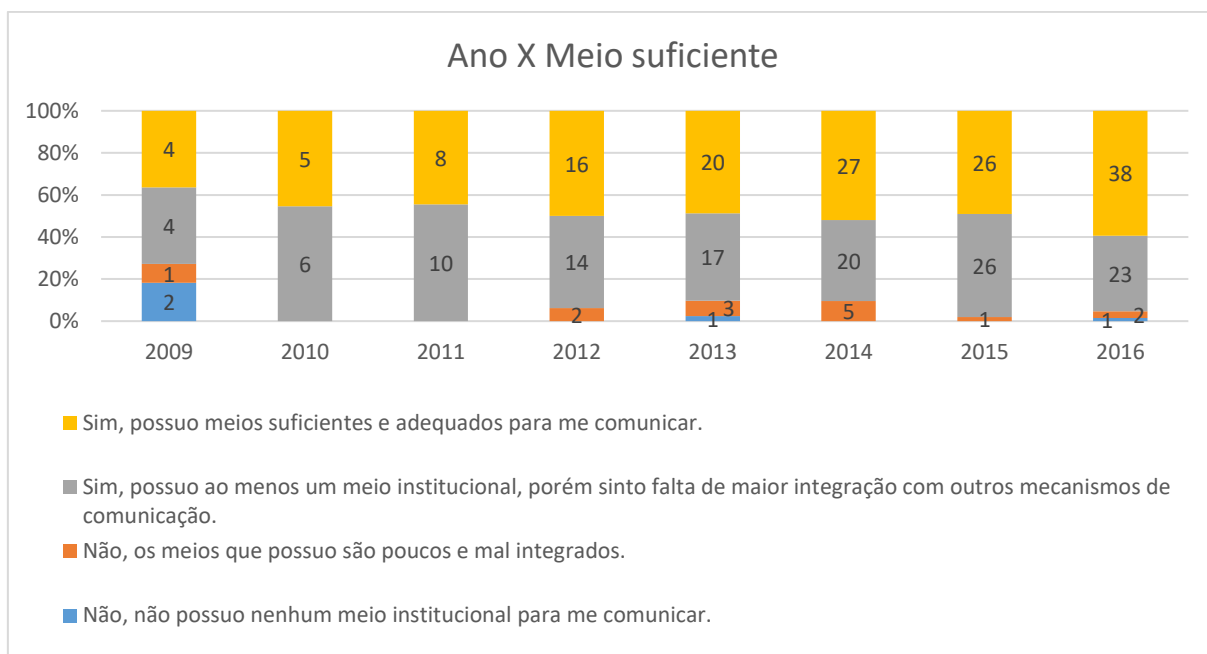


Gráfico 53 – Percepção, por tempo de vínculo, dos meios de comunicação disponibilizados
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à disponibilidade de algum meio institucional para se comunicar, a opção de que há meios de comunicação suficientes e adequados aparece em primeiro lugar nos grupos 2012, 2013, 2014 e 2016, seguido da opção de que se possui ao menos um meio institucional, porém, com a necessidade de maior integração, essas duas opções aparecem empatados nos grupos de pessoas vinculadas desde 2009 e 2015 e em ordem inversa nas amostras de pessoas com vínculo com a instituição desde 2010 e 2011.

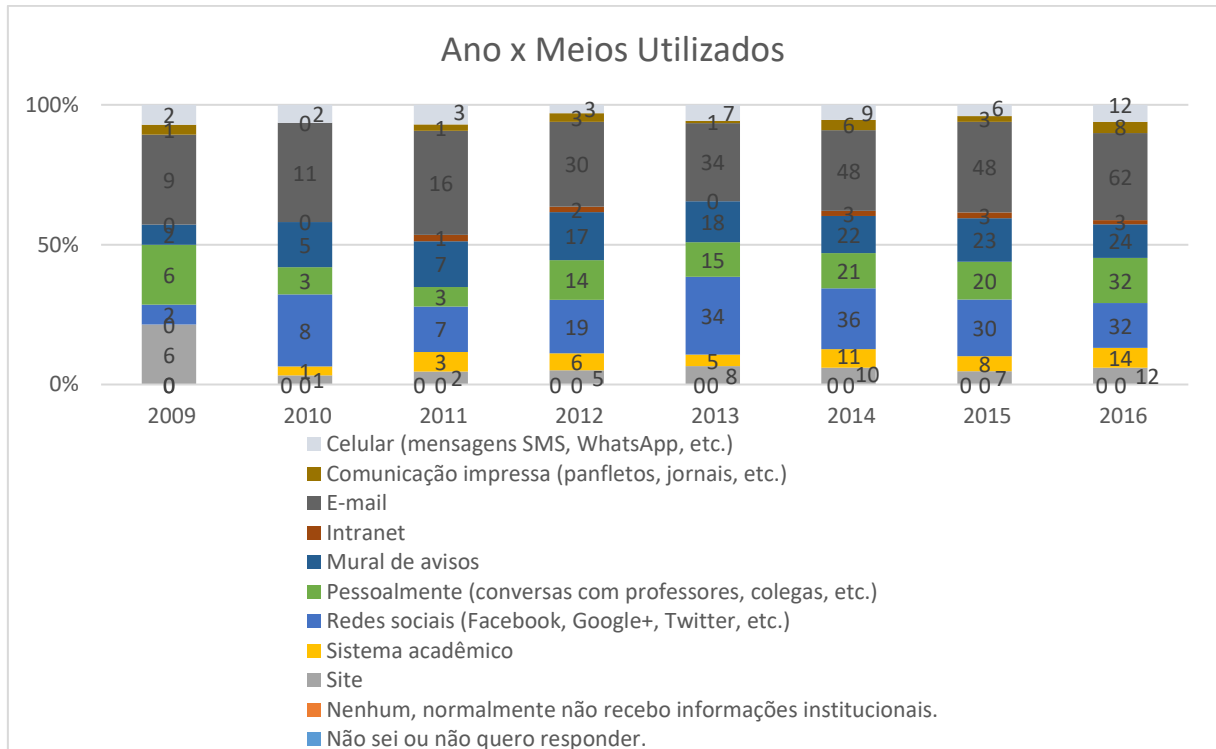


Gráfico 54 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os meios de comunicação mais utilizados, nos grupos de pessoas vinculadas desde 2010, 2012, 2014 e 2015 houve uma predominância, por ordem de maior número de apontamentos, do *e-mail*, das redes sociais e do mural de avisos como sendo os principais. Nas amostras de pessoas vinculadas desde 2011 e 2013, esses três meios aparecem também como os mais indicados, diferenciando se o primeiro (2011) dos grupos já citados apenas por apresentar um empate entre redes sociais e mural de avisos em segundo lugar, e o segundo (2013) por apresentar um empate entre *e-mail* e redes sociais em primeiro lugar. No grupo de pessoas vinculadas desde 2009, o *e-mail* aparece como principal meio, seguido de um empate entre site e a comunicação realizada pessoalmente. Já no grupo de pessoas vinculadas desde 2016, o *e-mail* também aparece como principal meio, seguido de um empate entre redes sociais e a comunicação realizada pessoalmente.

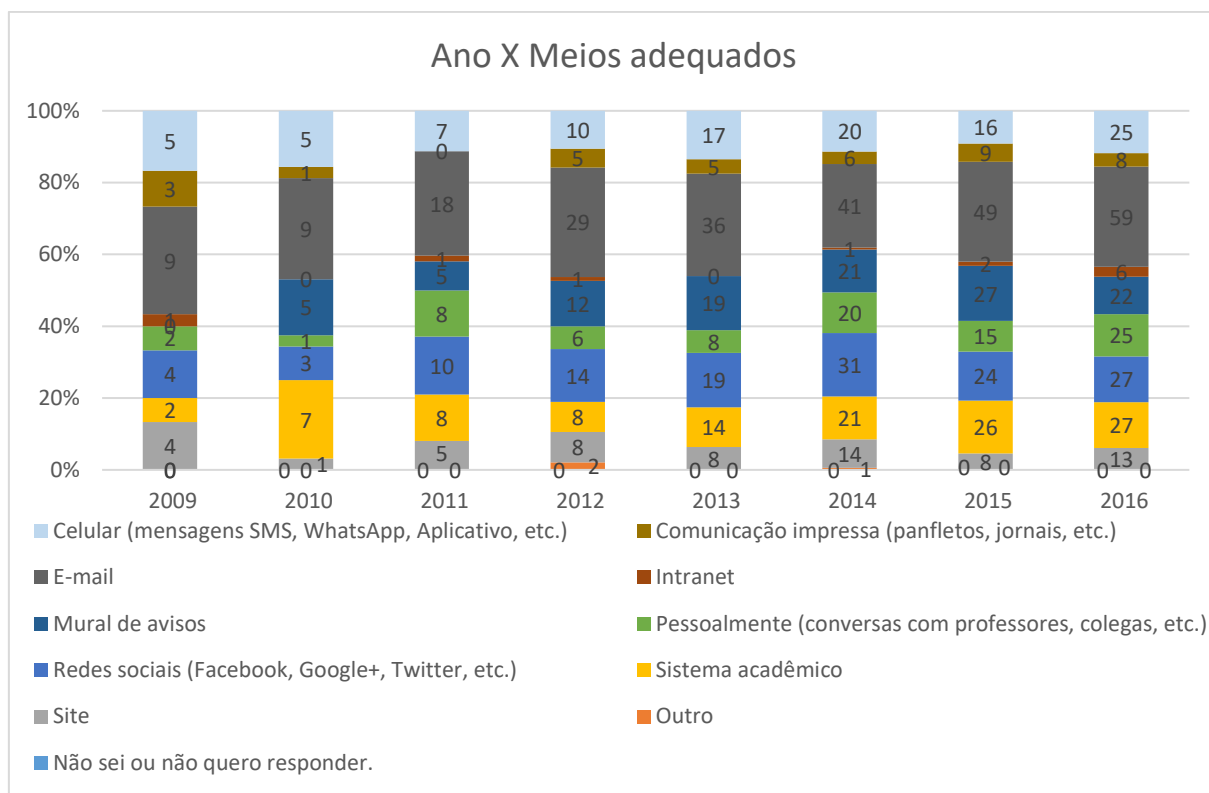


Gráfico 55 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios considerados mais adequados, o *e-mail* se destacou como sendo o mais indicado em todos os grupos, porém, a sequência dos demais meios variou ano a ano sendo que no grupo de pessoas vinculadas desde 2009, o resto da sequência, em ordem de maior indicação, foi o celular, as redes sociais empatada com o site e a comunicação impressa. No grupo de pessoas com vínculo desde 2010, o resto da sequência foi sistema acadêmico, celular empatado com mural de avisos, e redes sociais. Entre as pessoas com vínculo desde 2011, o complemento da sequência foi redes sociais, comunicação realizada pessoalmente com número de indicações igual ao sistema acadêmico, e celular empatado com o mural de avisos. No grupo de pessoas com vínculo desde 2012 o restante da sequência foi redes sociais, mural de avisos, celular e sistema acadêmico empatado com o site. Entre as pessoas com vínculo desde 2013, o complemento da sequência foi mural de avisos em igual proporção às indicações de redes sociais, celular e sistema acadêmico. No grupo de pessoas com vínculo desde 2014 a sequência restante foi redes sociais, mural de avisos empatado com sistema acadêmico, e celular empatado com a comunicação realizada pessoalmente. Na amostra de pessoas com vínculo desde 2015, o complemento da sequência foi mural de avisos, sistema acadêmico, redes sociais e celular. Por fim, entre as pessoas com vínculo desde 2016, o resto da sequência foi redes

sociais empatado com sistema acadêmico, e celular também empatado com a comunicação realizada pessoalmente.

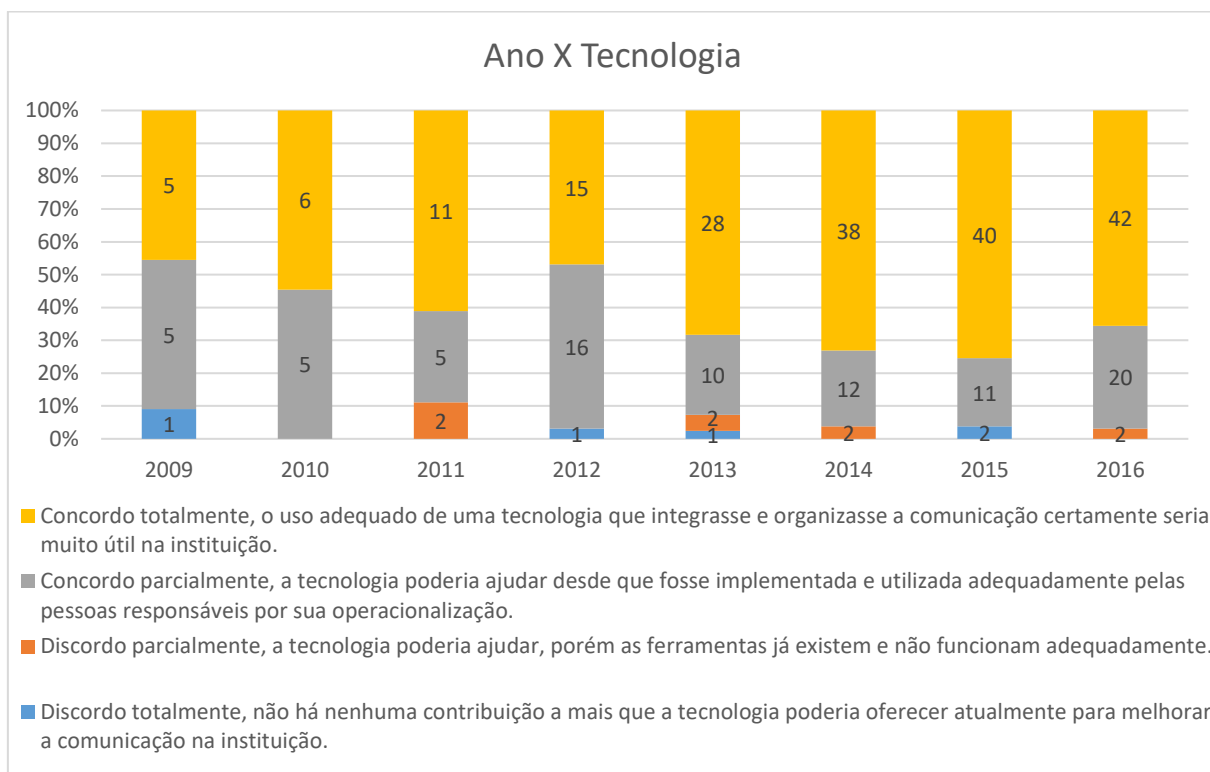


Gráfico 56 – Opinião, por tempo de vínculo, em relação à utilização da tecnologia da informação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à afirmação de que a tecnologia de informação poderia contribuir para uma melhoria do processo comunicativo na instituição, nos grupos vinculados à instituição desde 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 e 2016 houve uma maioria que expressou total concordância, seguida da opinião de concordância parcial, pois acreditam que a tecnologia poderia ajudar desde que fosse implementada e utilizada adequadamente. No grupo de pessoas com vínculo desde 2009 houve um empate entre essas duas opiniões como as mais votadas, enquanto que no grupo de pessoas com vínculo desde 2012 essas duas opções apareceram, também como as mais votadas, porém em ordem inversa.

Nesse agrupamento também não foi possível identificar a influência do tempo de vínculo com a instituição na percepção a respeito da comunicação. Os dados coletados apresentam semelhanças e diferenças que variam de ano a ano sem demonstrar uma tendência de opinião.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS AGRUPADOS POR TIPO DE VÍNCULO

Por fim, o agrupamento por tipo de vínculo procura avaliar como cada grupo, sendo eles alunos, professores, terceirizados e técnicos administrativos, percebem a comunicação na instituição. De todos os agrupamentos esse é o que permite, mais facilmente dependendo dos resultados, traçar planos de intervenção mais adequados às características de cada grupo.

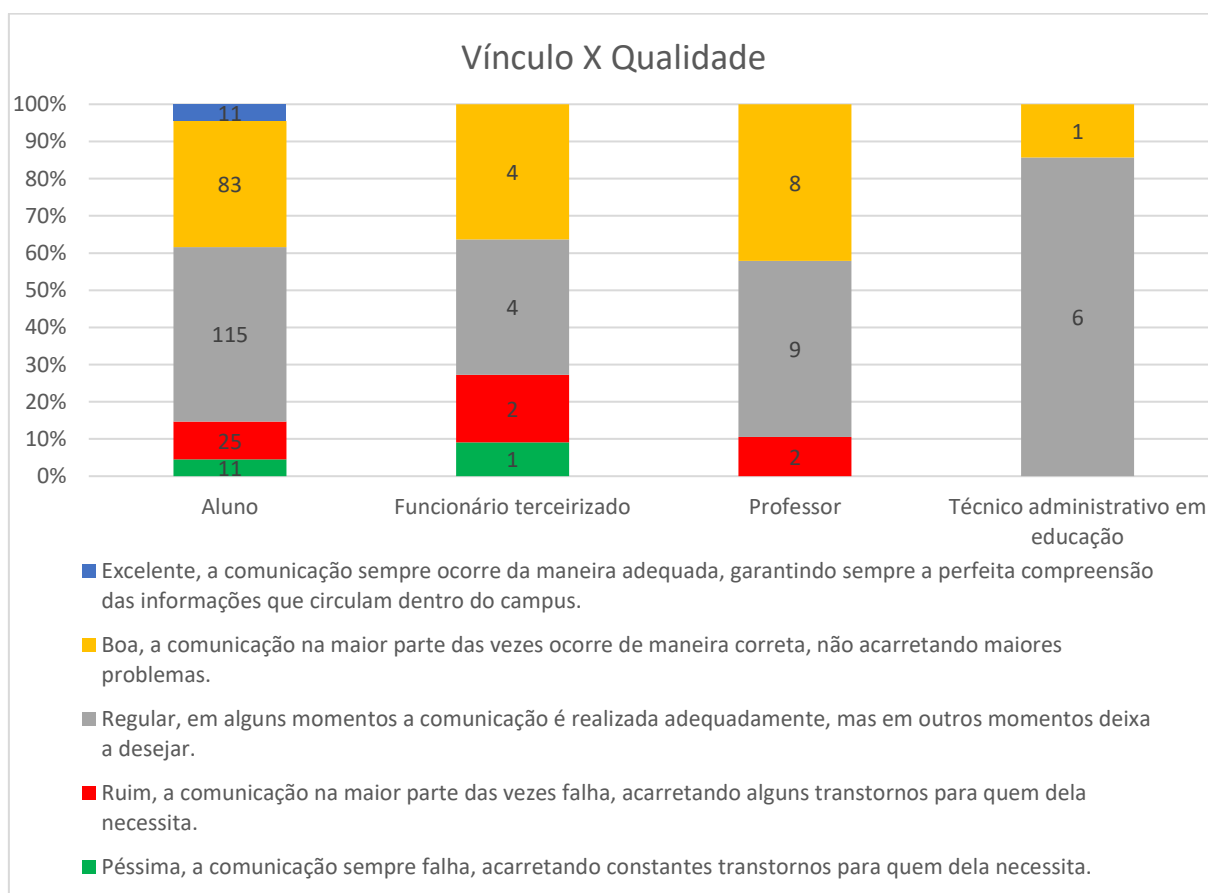


Gráfico 57 – Percepção, por tipo de vínculo, da qualidade da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade da comunicação os grupos formados por alunos, professores e técnicos administrativos em educação (TAEs), opinaram em sua maioria que consideram a qualidade da comunicação regular, seguido da opinião de que consideram a comunicação boa. Essas duas opiniões também foram as mais votadas entre os funcionários terceirizados, ficando as duas empatadas.

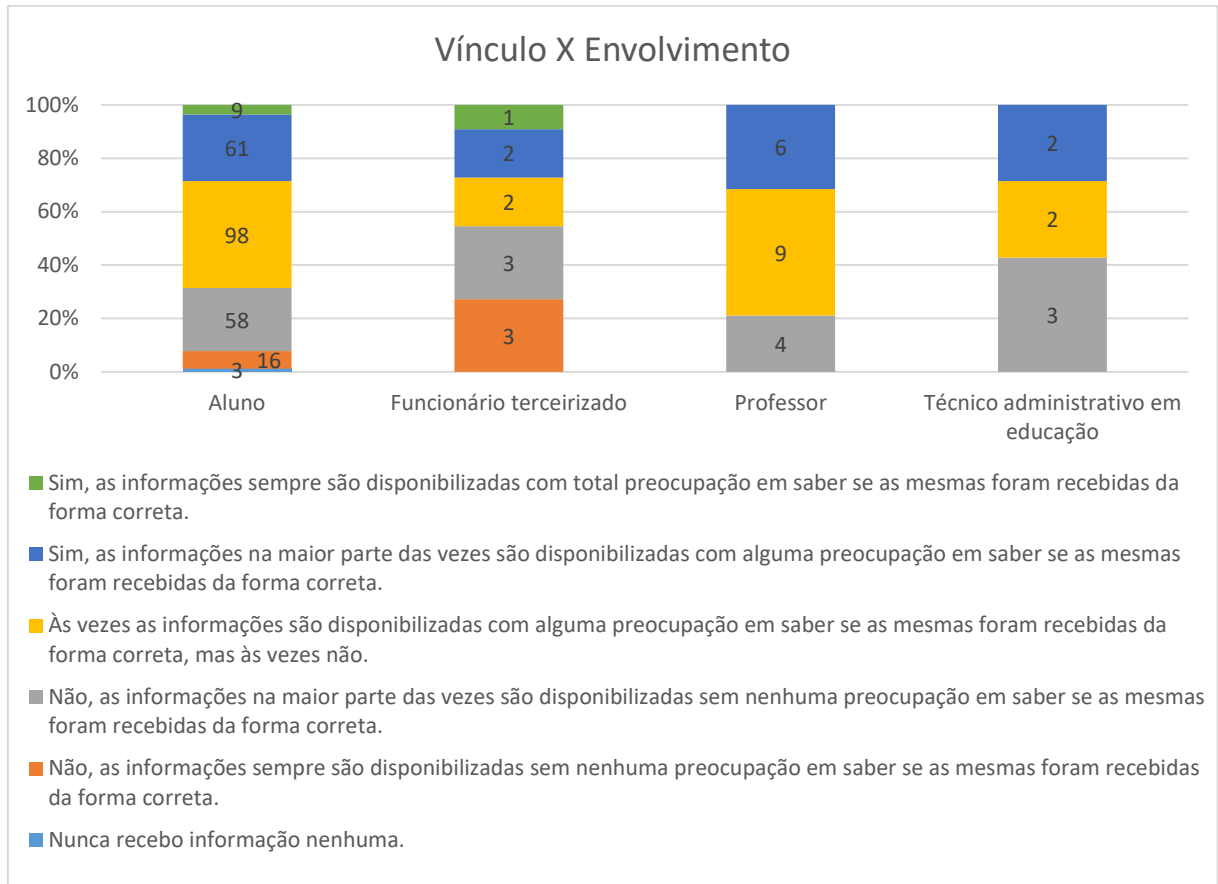


Gráfico 58 – Percepção, por tipo de vínculo, do envolvimento na comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao recebimento de informações pertinentes, os alunos e os professores consideram, em sua maioria, que as informações são disponibilizadas às vezes com alguma preocupação em relação ao recebimento, mas às vezes não, seguido da opinião de que na maior parte das vezes há uma preocupação com o recebimento das mesmas. No grupo de terceirizados, as duas opiniões igualmente mais votadas foram a de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação, e de que as informações são sempre disponibilizadas sem nenhuma preocupação. Já no grupo dos TAEs, a opinião mais votada foi a de que na maior parte das vezes as informações são disponibilizadas sem nenhuma preocupação, seguido de um empate entre a opinião de que às vezes que as informações são disponibilizadas com alguma preocupação em relação ao recebimento, mas às vezes não, e a opinião de que na maior parte das vezes há uma preocupação com o recebimento das informações.

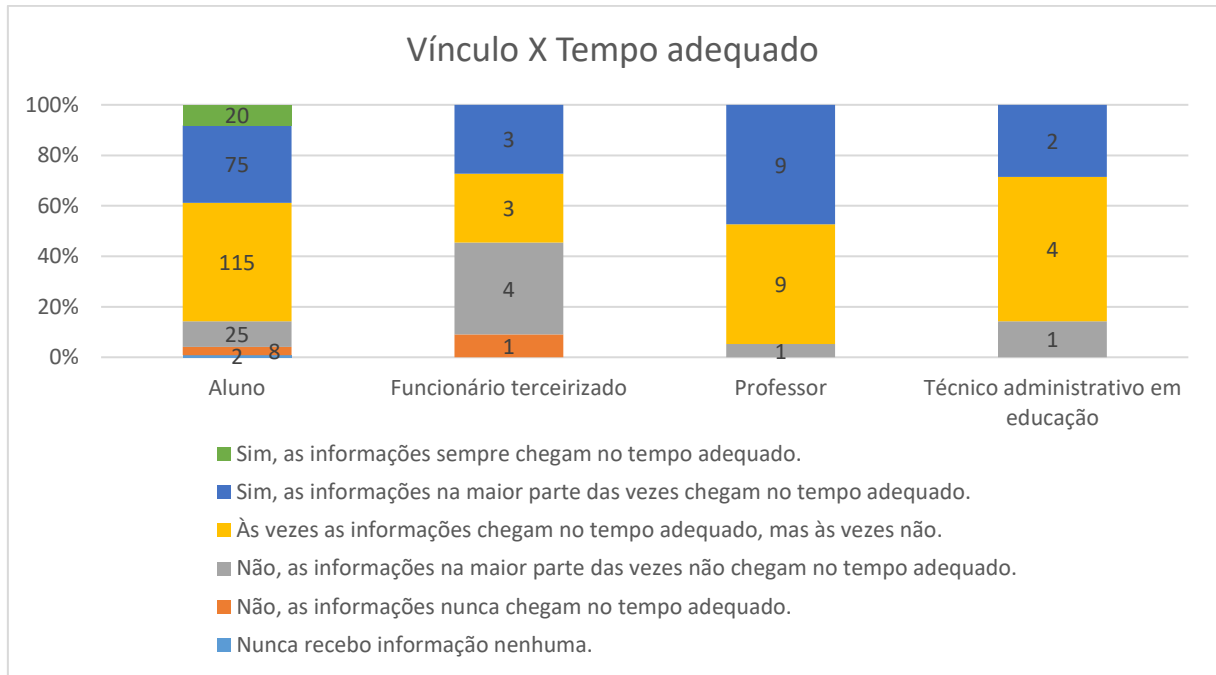


Gráfico 59 – Percepção, por tipo de vínculo, do tempo adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

A opinião de que às vezes as informações chegam no tempo adequado, mas às vezes não, aparece como a mais votada nos grupos de alunos e TAEs, seguida da opinião de que na maior parte das vezes chegam no tempo adequado. Essas duas opiniões aparecem como as mais votadas, de forma empatada, no grupo de professores. Já no grupo de terceirizados, a opinião que prevaleceu foi a de que as informações não chegam no tempo adequado na maior parte das vezes, seguido de um empate entre a opinião de que às vezes chegam, e a opinião de que na maior parte das vezes chegam.

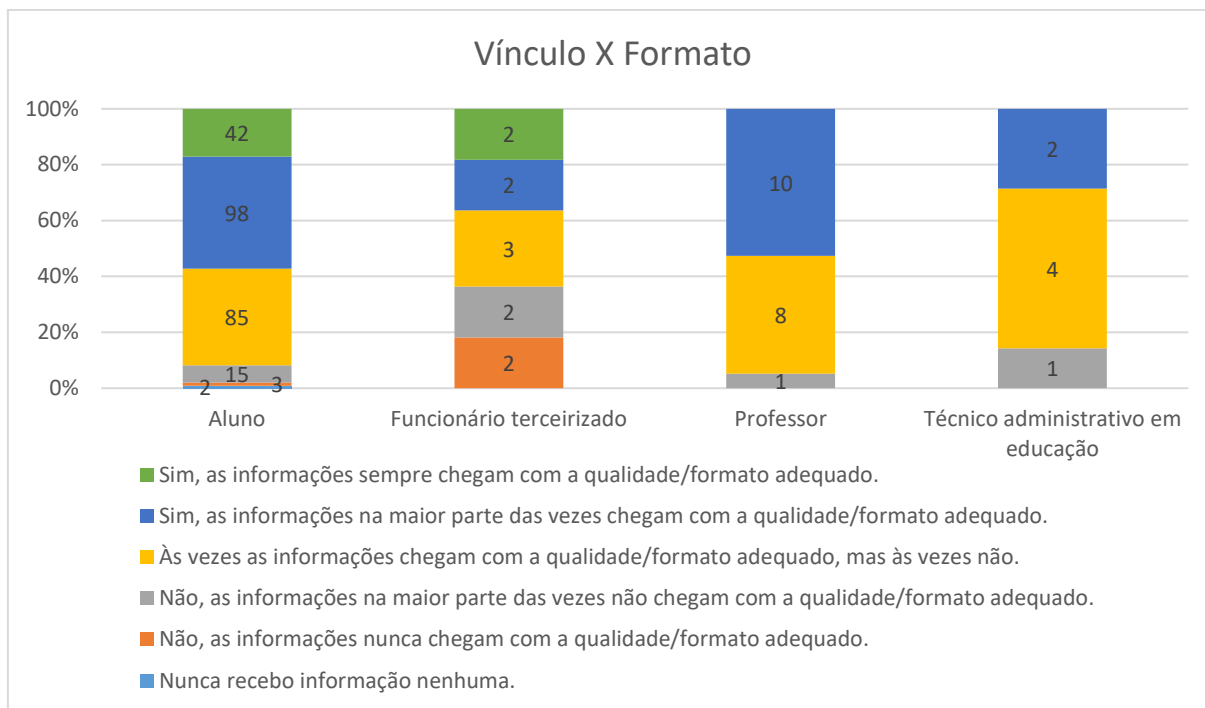


Gráfico 60 – Percepção, por tipo de vínculo, da qualidade/formato adequado da comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade/formato com que as informações chegam, tanto alunos quanto professores apontaram em primeiro lugar que na maior parte das vezes as informações chegam de forma apropriada, seguido da opinião de que às vezes chegam com a qualidade/formato adequado, mas às vezes não. Essas duas opiniões também foram as mais votadas pelos TAEs, porém em ordem inversa. Por fim, os terceirizados apontaram em primeiro lugar que às vezes as informações chegam com o formato/qualidade adequada, mas às vezes não, seguido de um empate entre quatro opções, sendo elas a de que as informações nunca chegam em um formato/qualidade adequada, a opinião de que na maior parte das vezes não chegam no formato/qualidade adequada, a de que na maior parte das vezes chegam na qualidade/formato adequado e, por fim, a opinião de que sempre chegam com a qualidade/formato adequado.

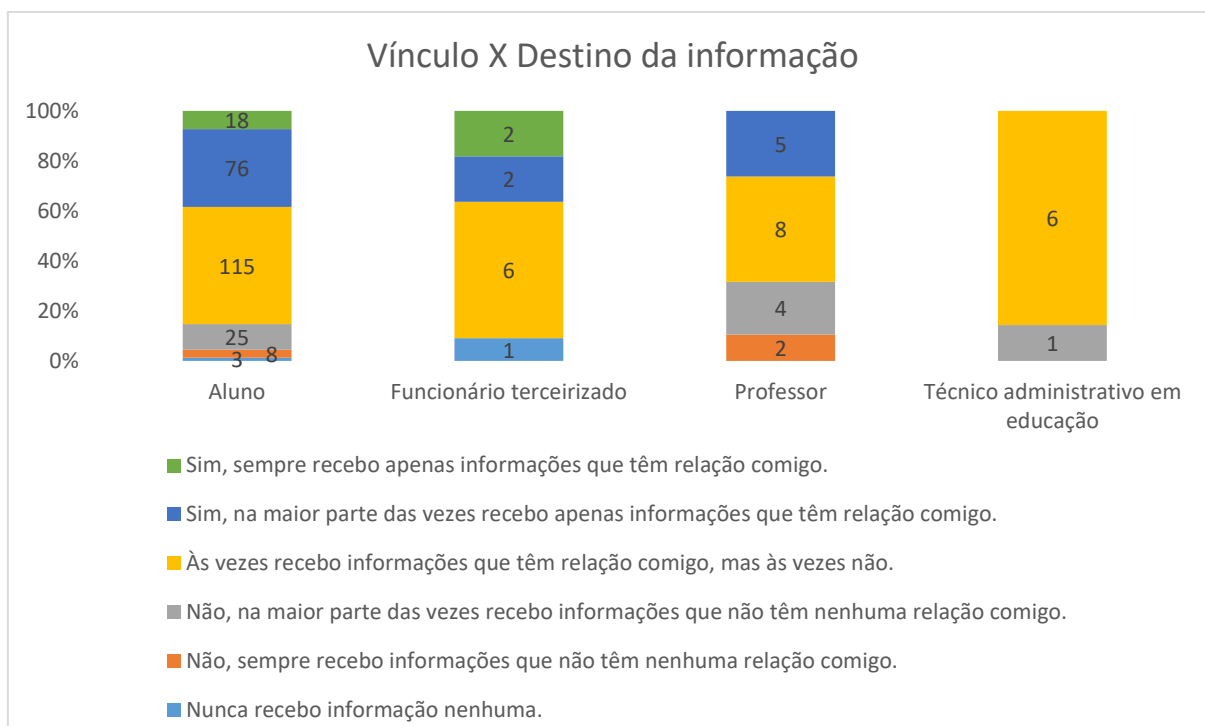


Gráfico 61 – Percepção, por tipo de vínculo, do destino da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os grupos constituídos por alunos e professores apontaram em primeiro lugar que às vezes recebem informações que têm relação com eles, mas às vezes não, seguido da opinião de que consideram que na maior parte das vezes recebem apenas informações a eles relacionadas. Os grupos formados por TAEs e funcionários terceirizados apontaram também em sua maioria que às vezes recebem informações que tem relações com eles, mas às vezes não, porém, como segunda opção mais votada, no caso dos TAEs, houve o apontamento de que na maior parte das vezes recebem informações que não tem relação com os mesmos, enquanto em relação aos terceirizados, houve, em segundo lugar, um empate entre a opinião de que na maior parte recebem informações que têm relações com os mesmos, e a opinião de que sempre recebem apenas informações que são relacionadas com os destinatários.

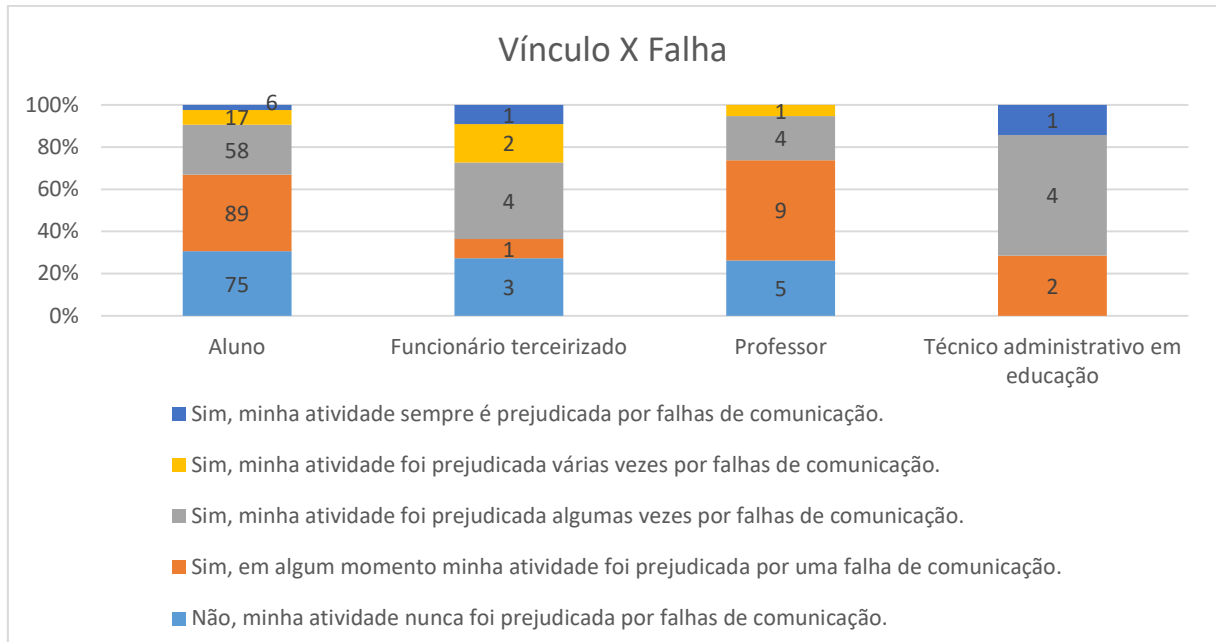


Gráfico 62 – Percepção, por tipo de vínculo, de prejuízos acarretados por falhas de comunicação
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a prejuízos causados por falhas de comunicação, os grupos formados por alunos e professores opinaram de forma semelhante colocando em primeiro lugar a opinião de que em algum momento já tiveram suas atividades prejudicadas por alguma falha de comunicação, seguido da opinião de que suas atividades nunca foram prejudicadas por falhas de comunicação. Na amostra de terceirizados a opinião majoritária foi a de que suas atividades foram prejudicadas algumas vezes por falhas de comunicação, deixando em segundo lugar a opinião de que suas atividades nunca foram prejudicadas por falhas de comunicação. Já o grupo composto por TAEs apontou em primeiro lugar a opinião de que suas atividades foram prejudicadas algumas vezes por falhas de comunicação, seguido da opinião de que em algum momento sua atividade foi prejudicada por uma falha de comunicação.

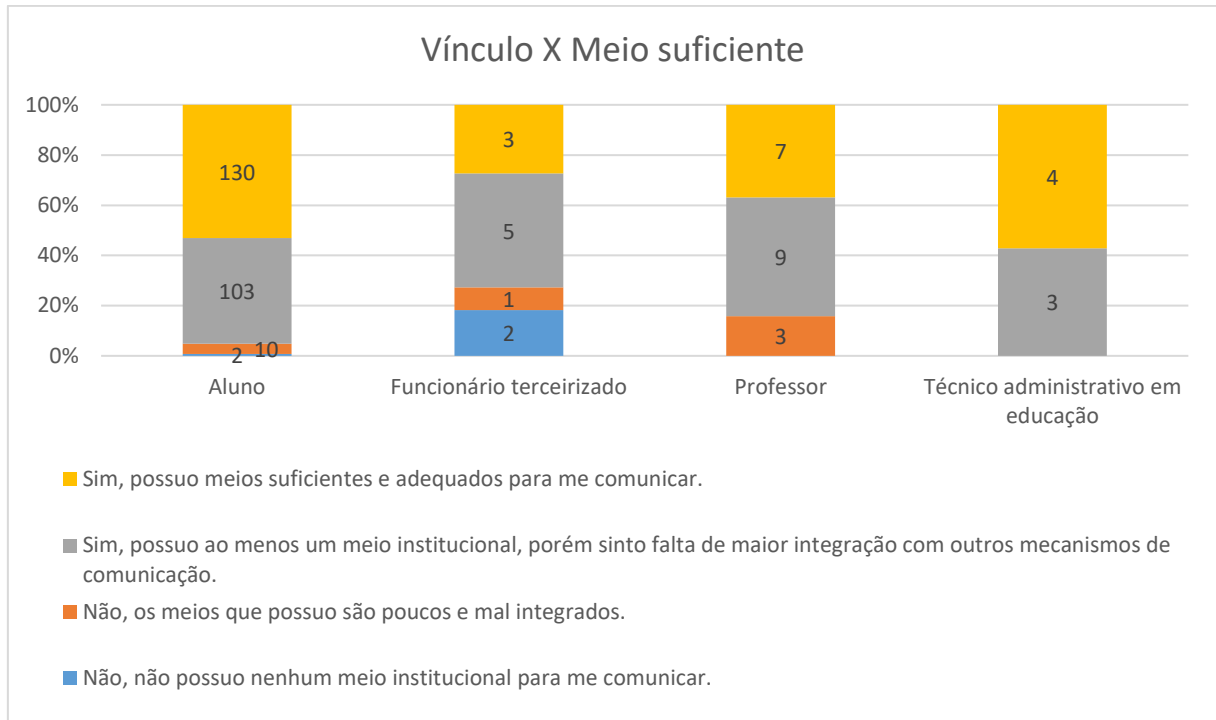


Gráfico 63 – Percepção, por tipo de vínculo, dos meios de comunicação disponibilizados
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os grupos formados por alunos e TAEs apontaram como a opção mais votada aquela que afirma possuírem meios suficientes e adequados para se comunicar, seguido da opinião de que possuem ao menos um meio institucional para se comunicar, porém com necessidade de maior integração. Já os grupos compostos por funcionários terceirizados e professores apontam também essas duas opções como as mais votadas, porém em ordem inversa.

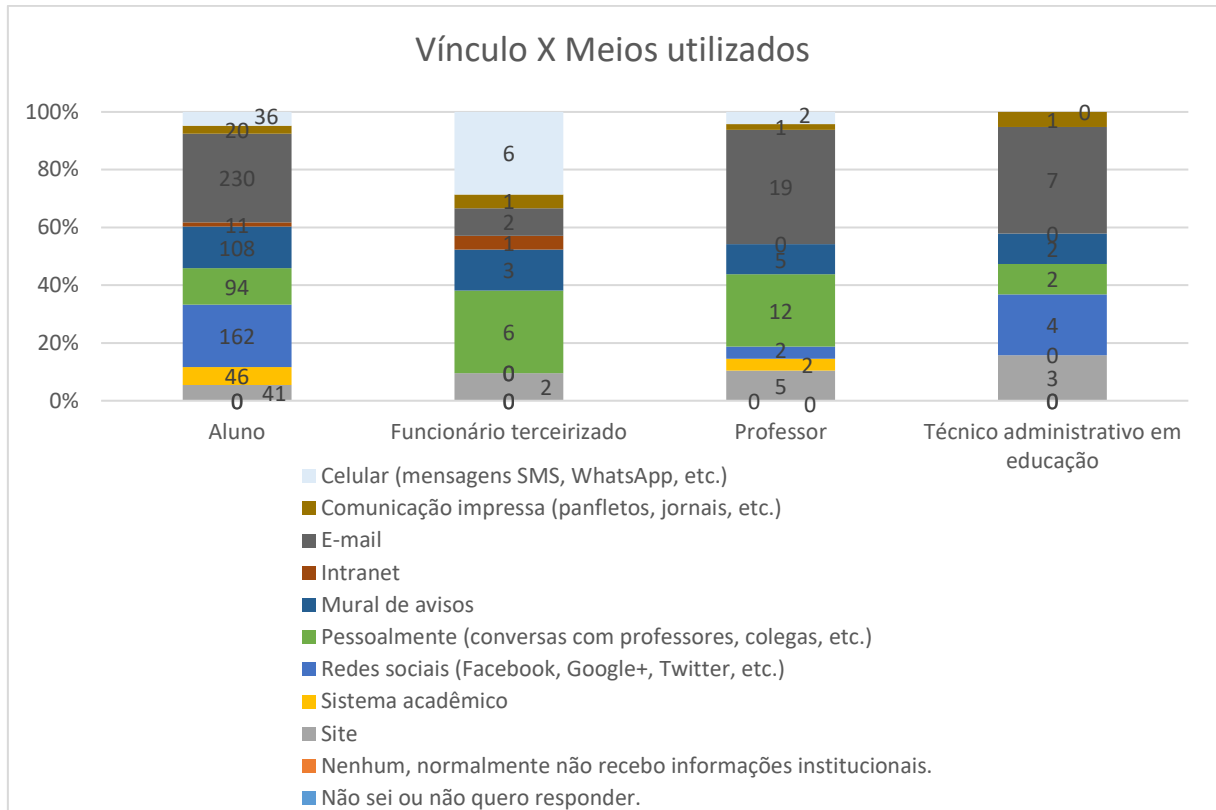


Gráfico 64 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação aos meios de comunicação mais utilizados
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos meios mais utilizados para se comunicar, no grupo formado por alunos, os mais votados foram o *e-mail*, as redes sociais, o mural de avisos e a comunicação realizada pessoalmente. Entre os funcionários terceirizados as escolhas foram o celular empatado com a comunicação realizada pessoalmente, seguido do mural de avisos e um empate entre *e-mail* e site. A amostra de professores apontou, como mais utilizados, o *e-mail*, seguido da comunicação realizada pessoalmente e um empate entre mural de avisos e site. Já os TAEs apontaram o *e-mail*, seguido das redes sociais, site e um empate entre mural de avisos e a comunicação realizada pessoalmente.

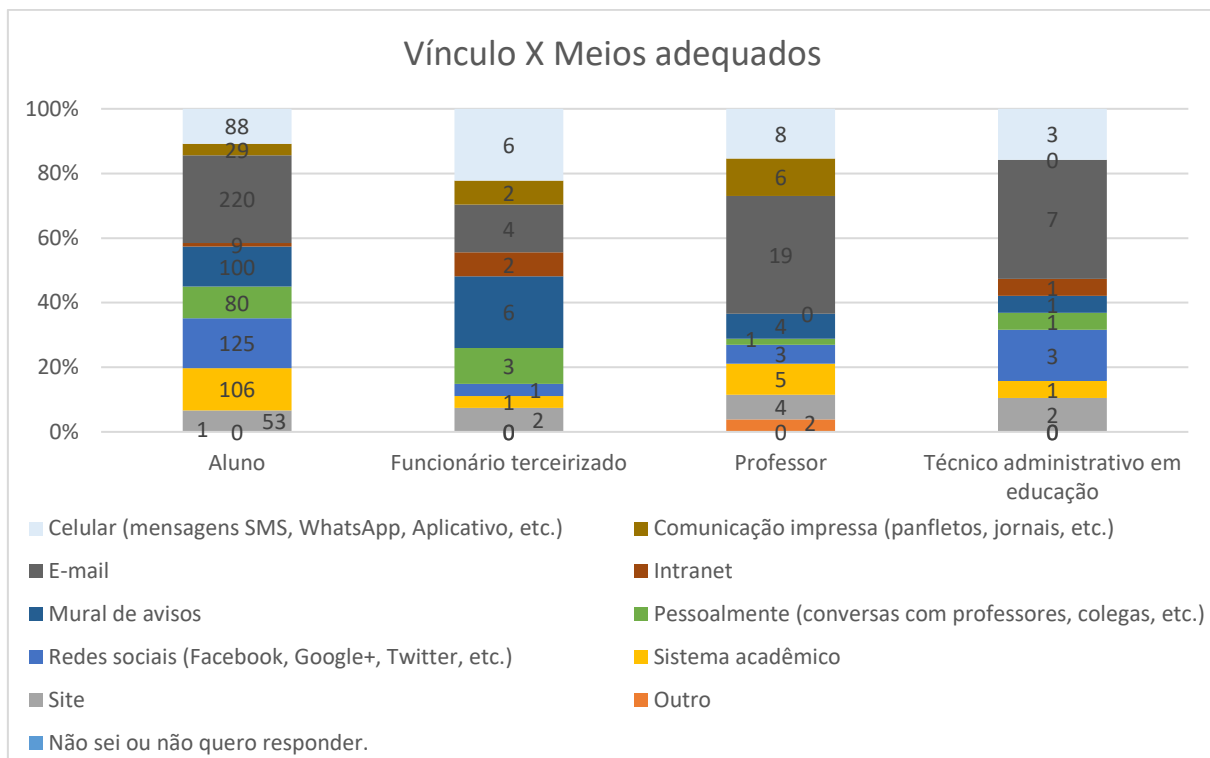


Gráfico 65 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação aos meios de comunicação considerados mais adequados

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os meios considerados mais adequados, em ordem de maior quantidade de indicações, para o grupo formado por alunos, estão o *e-mail*, as redes sociais, o sistema acadêmico e o mural de avisos. O grupo composto por funcionários terceirizados considerou o celular empatado com o mural de avisos, seguido do *e-mail* e a comunicação realizada pessoalmente como sendo os meios mais adequados. Já a amostra de professores optou por *e-mail*, celular, comunicação impressa e sistema acadêmico. Por fim, os TAEs indicaram mais vezes, como mais adequados meios de comunicação, o *e-mail*, um empate entre celular e redes sociais e o site.

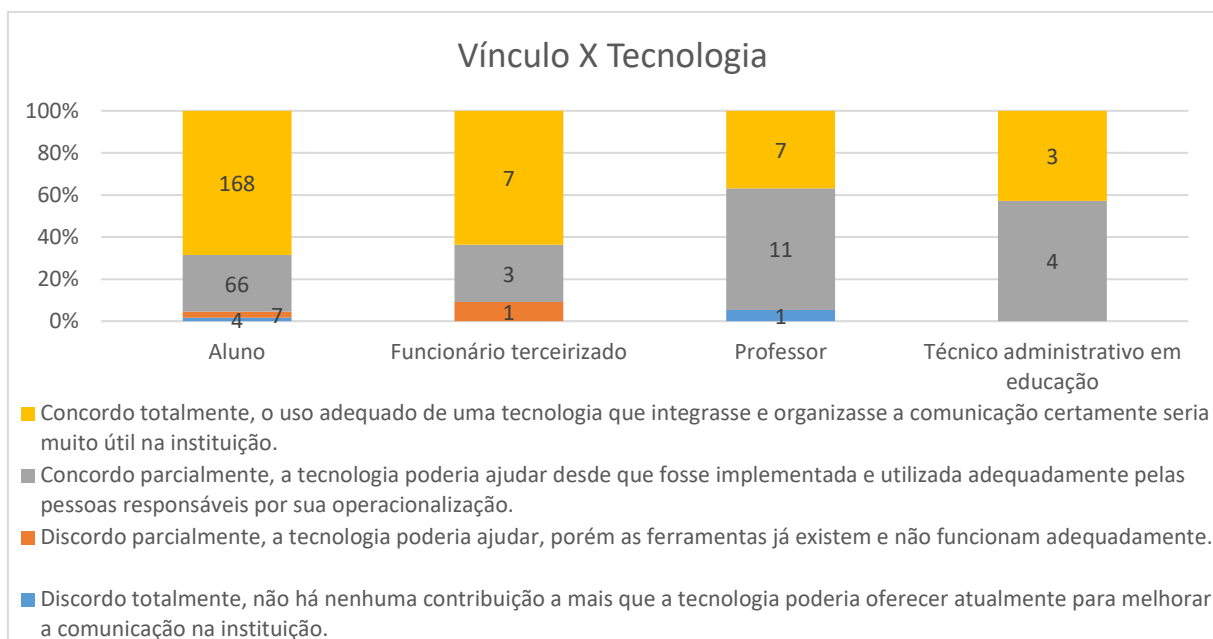


Gráfico 66 – Opinião, por tipo de vínculo, em relação à utilização da tecnologia da informação
 Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber, em relação à concordância de que a tecnologia de informação poderia ajudar a melhorar a comunicação na instituição, que há duas opiniões predominantes. Os grupos formados por alunos e professores apontaram mais vezes que concordam totalmente com a ajuda que a tecnologia poderia oferecer, seguido da opinião de que concordam parcialmente, desde que a tecnologia fosse implementada e utilizada adequadamente pelas pessoas responsáveis por sua operacionalização. Essas duas opiniões aparecem também com o maior número de apontamento entre os grupos de professores e TAEs, porém, em ordem de classificação inversa.

Com base nos dados colhidos e analisados é perceptível um comportamento diferenciado entre cada grupo, com uma aproximação de resultados entre os grupos de alunos e professores. Isso pode ser explicado principalmente pelo compartilhamento constante de informações e atividades entre os mesmos.

Com relação à pergunta que solicitava algum exemplo de falhas já ocorridas, houveram 78 respostas coerentes com o tema proposto, que passaram por diversos pontos e puderam ser interpretados e resumidos em problemas relacionados às informações passadas com ausência de caráter técnico e profissional, falta de integração entre setores, problemas ocorridos em reuniões realizadas por webconferências, falhas e utilização inadequada do *e-mail*, intranet e sistema acadêmico mal aproveitados como ferramenta de comunicação, falta de padronização na disponibilização das informações, site institucional confuso, burocratização na divulgação de atividades fim, uso inadequado de canais de informação, falta de treinamento,

conscientização e disponibilização de informações para as pessoas responsáveis por algum tipo de atendimento ou divulgação, falta de uma rotina de publicação das realizações no *campus*, informações oferecidas em tempo inadequado, além da ampliação dos meios de comunicação através, por exemplo, da criação de um aplicativo para celular.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES

Entre as propostas de intervenção, pode-se dividi-las em duas categorias, tendo na primeira as soluções que utilizam de algum recurso de tecnologia de informação e, na segunda, as sugestões que não dependem necessariamente de nenhum recurso tecnológico.

5.1 INTERVENÇÕES QUE FAZEM USO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Haja visto as possibilidades e os avanços que a tecnologia de informação proporcionou aos processos comunicativos como um todo, conforme Gouveia e Ranito (2014), e os prováveis impactos causadas pela mesma, de acordo com Favoreto et al. (2006), seguem abaixo algumas sugestões de implementações que, se adotadas pelo *campus* de Varginha da Universidade Federal de Alfenas, poderiam auxiliar no aprimoramento da comunicação a ser realizada, conforme exemplos apresentados por RMA Trends (2013), Bispo (2009) e Felix (2015), além de mecanismos específicos do tipo de objeto de estudo abordado.

5.1.1 Transformar o perfil do Facebook em página

O simples ato de transformar o principal perfil que o *campus* possui em uma página, além de deixar de violar os termos de serviço do Facebook (2017) em que afirma-se que “é contra os Termos do Facebook usar sua conta pessoal para representar algo além de você mesmo (por exemplo, sua empresa) e o acesso à sua conta poderá ser removido definitivamente se você não convertê-la em uma página”, traria benefícios através de um maior controle sobre as publicações, que passariam a contar com dados estatísticos a respeito de visualizações, permitindo assim um melhor gerenciamento sobre as mesmas. Além disso, é possível dar maior destaque às publicações aumentando seu tamanho ou até mesmo fixando-as no topo da página. Outra vantagem é que não há um limite de fãs no caso de uma página, enquanto que como perfil o usuário está limitado a 5000 amigos. Com a utilização de uma página também é possível habilitar mais de um administrador, o que facilitaria as atualizações da página. Por fim, mas

não menos importante, seria interessante adicionar ao perfil a certificação de página oficial, a fim de garantir a apenas um endereço a autonomia pelas publicações oficiais, evitando-se assim a multiplicação de endereços que replicam notícias e informações do *campus* associadas a opiniões pessoais e instruções em desacordo com os procedimentos adotados oficialmente.

5.1.2 Alimentar constantemente notícias no site do *campus* e ICSA

Atualizar frequentemente as páginas do *campus* e do ICSA no site da Unifal-MG a fim de permitir que toda a população, seja ela acadêmica ou não, possa ter acesso aos acontecimentos, editais e pesquisas realizadas na instituição. Isso certamente contribuiria para a divulgação de informações de maneira mais formal e estimularia o acesso a esse tipo de canal.

5.1.3 Melhor aproveitamento da intranet e sistema acadêmico para divulgação de informações

Um ponto importante a ser explorado que apareceu no levantamento realizado foi a sugestão, apontada principalmente por alunos e professores, de maior utilização do sistema acadêmico como meio de comunicação. Esse meio poderia, além dos serviços já prestados, possuir um espaço para notícias, de preferência, escritas de forma sucinta, e que fossem importantes e de interesse principalmente para esses dois grupos anteriormente mencionados. Em relação à intranet, apesar de não ser apontada na pesquisa como um meio muito utilizado e nem como meio adequado, esse espaço poderia contemplar um fórum de discussão com o intuito de minimizar um problema que foi apontado muitas vezes no espaço descritivo da pesquisa, que é a utilização inadequada do *e-mail* para realização de discussões que, em muitas vezes, dizem respeito a apenas um pequeno grupo da instituição.

5.1.4 Criação de um informativo periódico com notícias do *campus*

A criação de um informativo contendo as principais notícias, realizações e eventos do *campus*, que pudesse ser disponibilizada em forma de panfletos a serem fornecidos em áreas de maior circulação, folders a serem afixados em murais e, digitalmente, que permitisse assim seu envio através de *e-mail* e publicação em páginas institucionais, facilitaria a disseminação de informações, pois, trata-se de um meio acessível e de fácil replicação devido à sua característica multiplataforma.

5.1.5 Adoção ou criação de algum aplicativo de celular para divulgação de informações

Uma outra alternativa, também apontada na pesquisa, seria o desenvolvimento e implantação de algum aplicativo institucional para ser utilizados em dispositivos móveis com a finalidade de aproximar emissor e receptor, diminuindo ruídos e tempo de resposta, aumentando o *feedback*, cuja importância foi ressaltada por Romualdo et al. (2014, p. 3-4) e, conseqüentemente, melhorando a eficiência da comunicação. Apesar de ser a opção que apresenta maior dificuldade de ser colocada em prática devido à complexidade inerente ao desenvolvimento de um aplicativo multiplataforma integrado à base da instituição e à necessidade de adesão de grande parte da comunidade acadêmica, essa alternativa, se bem consolidada, provavelmente seria a que traria melhores resultados, principalmente em relação a comunicados realizados com um certo grau de urgência, pois sua comunicação, diferentemente de outros meios, seria instantânea e com a percepção em tempo real da quantidade das visualizações e seus possíveis retornos. A utilização de aplicativos de terceiros até poderia funcionar para os grupos de professores, terceirizados e TAEs, porém, diante das peculiaridades dos cursos do *campus* de Varginha, em que praticamente não há turmas fixas, não seria prático a utilização desses aplicativos, pois o gerenciamento dos grupos de alunos exigiria uma alta demanda de trabalho. Com isso, uma sugestão seria a criação de um aplicativo integrado à base acadêmica, no qual, baseado nos dados semestrais, seriam criados grupos de alunos relacionados aos seus respectivos professores. Poderia ainda haver um perfil administrador responsável por enviar informações para todos os grupos.

5.2 INTERVENÇÕES QUE INDEPENDEM DO USO DE RECURSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Apesar dos benefícios proporcionados pela tecnologia de informação, o processo comunicativo de uma instituição pode perfeitamente ser aperfeiçoado sem a utilização da mesma. A seguir são apresentadas algumas propostas de melhoramento que seguem essa linha de abordagem. Até porque, conforme demonstram os resultados apresentados tem-se grupos que ainda não identificam como importante o uso das tecnologias de informação nas comunicações.

5.2.1 Criação e implantação de uma espécie de mapeamento das informações

Criar um modelo de fluxo das informações para cada tipo de divulgação que for necessário ser realizada. Nesse fluxograma deverá conter prazos e todas as pessoas que devem ser envolvidas no processo, a fim de procurar garantir que as informações cheguem, no tempo e forma adequada, a todos aqueles responsáveis por alguma atividade inerente ao processo que está sendo realizado. Durante a pesquisa surgiram relatos, por exemplo, de eventos relativamente importantes em que pessoas como vigilantes, porteiros e equipe de limpeza não foram comunicados, ou foram informados com um prazo muito curto para a realização de suas atribuições com a qualidade necessária. Esse simples procedimento poderia evitar desencontros de informações, além de nortear a todos os envolvidos, de forma uniforme, a maneira correta de proceder em relação a qualquer atividade.

5.2.2 Melhor utilização do Centro Integrado de Atendimento ao Aluno (CIAA) para atualização e disseminação de informações

Outra questão que poderia contribuir para um melhor fluxo da comunicação na instituição seria a alocação ou definição de alguma pessoa, responsável pela alimentação dos sistemas utilizados para disseminação, no centro integrado de atendimento ao aluno. A adoção

desse procedimento contribuiria para que uma maior quantidade de informações, como editais, eventos, procedimentos, etc., chegassem a esse setor alimentando-o e tornando mais fácil a replicação das mesmas. Assim sendo, certamente o setor se tornaria mais eficiente no atendimento prestado principalmente aos alunos.

5.2.3 Realização de campanhas que reforcem a importância da disseminação de informações no tempo e com a qualidade adequada

Por fim, não adianta criar mecanismos e procedimentos que facilitem e, por consequência, melhorem a comunicação se não houver uma conscientização da importância de se disseminar informações e tornar mais proativas todas as pessoas responsáveis de alguma forma por esse tipo de atividade. É preciso sempre reforçar a ideia de que, em geral, boa parte das decisões tomadas e informações geradas impactam de alguma forma na atividade de outras pessoas. Por isso, fica claro a necessidade de sempre se buscar a maior disseminação no menor tempo possível, e com a qualidade adequada, das informações, a fim de tentar garantir que as pessoas que dependam desses recursos, os tenham em tempo e condições apropriadas para executar suas atividades da melhor forma possível.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar a percepção em relação à comunicação no *campus* de Varginha da Universidade Federal de Alfenas em que, através da aplicação de um questionário aos quatro maiores grupos que compõem essa comunidade, foi possível realizar uma análise global e analítica de como é visto o processo comunicativo no *campus*.

Quando analisada de forma globalizada, foi possível perceber que a comunicação é considerada predominantemente regular ou boa, o que pode indicar que o processo comunicativo no *campus* ocorre de maneira aceitável, porém, deixando certa margem para melhorias, tendo em vista a importância da mesma conforme apontamento realizado por Marques (2016). Fatores como envolvimento, tempo, formato/qualidade, relação com o destinatário e prejuízos causados por falhas de comunicação também apresentaram resultados que foram classificados principalmente como estando entre regular e bom. A maioria da população amostral acredita possuir meios suficientes para se comunicar, sendo apontado como principais canais comunicativos o *e-mail*, as redes sociais, o mural de avisos e a comunicação realizada pessoalmente. Entre os meios apontados como ideais, surgem como destaque o sistema acadêmico e o celular.

Já em relação à concordância de que a tecnologia da informação poderia ajudar no processo comunicativo, a maioria absoluta considera que esta pode sim ser uma ferramenta de auxílio, oferecendo assim a oportunidade de exploração de novos recursos ou aprimoramento de mecanismos já utilizados na comunicação realizada no *campus*.

Na tentativa de encontrar padrões de comportamento e de opiniões, que poderiam auxiliar no desenvolvimento de um plano de ação mais específico de acordo com cada grupo de usuários, foi analisado os dados de forma segmentada por faixa etária, sexo, escolaridade, tempo e tipo de vínculo. Dentre essas análises não foram encontradas diferenças de comportamento e de opiniões que justifiquem uma intervenção pontual em algum grupo específico, fato esse que certamente facilita a adoção de procedimentos e mecanismos que auxiliem na comunicação da comunidade acadêmica.

Para auxiliar no entendimento dos problemas de comunicação existentes no *campus*, uma pergunta descritiva do questionário abordou as falhas já ocorridas com os participantes da pesquisa. Essas respostas auxiliaram na elaboração de propostas de intervenção ou mudanças que podem acarretar melhorias no processo comunicativo da instituição. Essas propostas foram divididas entre aquelas que fazem uso de tecnologias de informação e aquelas

que não dependem necessariamente de recursos tecnológicos para serem colocadas em prática. Isso só reforça o entendimento que, por mais que a tecnologia possa ajudar no processo comunicativo, ainda existem formas de aprimoramento que independem desse recurso.

A maior dificuldade encontrada na realização dessa pesquisa foi a aplicação do questionário devido à dificuldade de obtenção de uma quantidade significativa de respostas em que, apesar de ao final superar as metas globais, demoraram a ser suficientes em alguns grupos e, devido também à insegurança e receio, principalmente por parte do grupo de pessoas que atuam como prestadores de serviços terceirizados na instituição, em relação às respostas dadas.

Este estudo procurou estabelecer um cenário de como é percebido o processo de comunicação no *campus* de Varginha da Unifal-MG como um todo. Para aprofundamento e aprimoramento dessa pesquisa e da comunicação no *campus*, é sugerido que em pesquisas futuras o estudo seja focado em um escopo menor, a fim de garantir um entendimento maior de como se dá a comunicação em eventos e segmentos específicos, como extensão, pesquisa e ensino, por exemplo. Assim seria possível realizar aprimoramentos mais pontuais que certamente gerariam ainda mais benefícios para a comunidade acadêmica como um todo. Outra possibilidade de encaminhamento dessa pesquisa seria a realização da mesma em outros *campi* a fim de encontrar características similares que pudessem ser tratadas em conjunto, com a aplicação de algumas das propostas de intervenções, como o mapeamento de processos, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Sistemas Aplicados à Saúde Humana**. Brasília, DF: ABDI, 2010.
- ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. São Paulo: Método, 2015.
- BESSA, D. D. **Teorias da comunicação**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2006.
- BISPO, P. **Seis canais de comunicação interna rápidos, baratos e eficientes**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/5720/seis-canais-de-comunicacao-interna-rapidos-baratos-e-eficientes.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- CADEMARTORI, L. H. U; SIMÕES, R. C. A sobrevivência do modelo patrimonial na Refora Administrativa Gerencial do Estado Brasileiro. **PANÓPTICA: direito, sociedade e cultura**, v. 5, n. 1, p. 127-153, 2010.
- CAIDEN, N. J.; CAIDEN, G. E. Enfoques e lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño em programas del sector público. **Revista do Serviço Público**, n. 1, jun/mar. 2001.
- CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ; São Paulo: Elsevier: Anhanguera, 2007.
- COMMUNICATION THEORY. **De Fleur Model of Communication**. 2012. Disponível em: <<http://communicationtheory.org/de-fleur-model-of-communication>>. Acesso em: 23 mar. 2016.
- CUNHA, L. A. O Ensino Superior no octênio FHC. Campinas. **Educação e Sociedade**, v. 24, n. 82, abr. 2003.
- DURHAM, E. R. Educação superior, pública e privada. In: SCHWARTZMAN, S.; BROOCK, C. (Orgs.). **Os desafios da educação no Brasil**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2005. p. 191-233.
- FACEBOOK. **Central de ajuda**. 2017. Disponível em: <<https://www.facebook.com/help/201994686510247?helpref=related>>. Acesso em: 07 maio 2017.
- FAVORETO, R. L. Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- FELIX, C. **8 tipos de comunicação empresarial**. 2015. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/8-tipos-de-comunicacao-empresarial-2/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2012.

FERREIRA, S. Reformas na educação superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, v. 36, p. 455-472, maio/ago. 2012.

FREIXO, M. J. V. **Teorias e modelos de comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

GOUVEIA, L. B.; RANITO, J. **Sistemas de informação de apoio à gestão**. Porto: SPI, 2004.

GUIMARÃES, M.; SILVA, T. C. M. A comunicação e os dispositivos legais na administração pública municipal. **Estudos em Comunicação**, nº 13, p. 281-308, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Diretoria de estatísticas educacionais. **Censo da educação superior 2013: resumo técnico**. Brasília, DF: INEP, 2015.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise: revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus editorial, 2003.

MACÊDO, I. I. de; et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. 2008. Disponível em <<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes>>. Acesso em: 22 out. 2016.

MARQUES, J. R. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2016. Disponível em <<http://http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 18. ed., São Paulo: Malheiros, 1998.

MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

MONTEIRO, Y. N.; CARNEIRO, M. L. T. **As doenças e os medos sociais**. São Paulo: Fap-Unifesp, 2012.

MORAES, A. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R. **Avaliação da administração pública: eficiência, eficácia e efetividade**. São Paulo: FUNDAP, 1990.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PAZZAGLINI FILHO, M. **Princípios constitucionais reguladores da administração pública**: agentes públicos, discricionariedade administrativa, extensão da atuação do Ministério Público e do controle do poder judiciário. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, L. C. B. **Administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília, DF: MARE/ENAP, 1996.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUBLICACIONES VÉRTICE; **Dirección y gestión de empresas**: comunicación interna. Espanha: Editorial Vértice. 2007.

RIAL, C. **Antropologia e Mídia**: Breve Panorama das teorias da comunicação. Florianópolis: UFSC, 2004.

RMA TRENDS. **Plano de comunicação**: qual o melhor canal para o seu público-alvo? 2013. Disponível em: <<http://trends.rmacomunicacao.com.br/plano-de-comunicacao-como-escolher-e-usar-o-canal-certo-para-cada-publico-alvo>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

ROCHA NETO, L. H. da. A formação do estado brasileiro: patrimonialismo, burocracia e corrupção. **Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília**, v. 2, n. 1, p. 204-230, 2008. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/view/2598/1589>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ROMUALDO, S. dos R. L. et al. Análise da relação entre o processo de *feedback* e o desempenho profissional. **Revista EDUC-Faculdade de Duque de Caxias**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.faculadadededuquedecaxias.edu.br/educ/downloads/numero2/1-analise-da-relacao-entre-o-processo-de-feedback-e-o-desempenho-profissional.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

SANCHEZ, O. A.; ARAÚJO, M. **A corrupção administrativa e os controles internos**. São Paulo: CEDEC, 2006.

SANTOS, A. P.; CERQUEIRA, E. A. Ensino superior: trajetória histórica e políticas recentes. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SILVA, E. M. da; et al. **Estatística para os cursos de economia, administração e ciências contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 2.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2. ed. rev. e ampl. Porto: [s.n], 2006.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC**: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TRINDADE, H. Universidade em perspectiva: sociedade, conhecimento e poder. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, p. 1-11, jan./abr. 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **De EFOA a UNIFAL-MG**: memórias de 100 anos de história. Alfenas: UNIFAL-MG, 2014. Disponível em:

<http://issuu.com/assessoriacomunicacao/docs/efoa_unifal_livro_centenario_web>. Acesso em: 10 dez. 2015.

VELLOSO, F. de C. **Informática**: conceitos básicos. 9. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2014.

APÊNDICE A - Questionário sobre a situação da comunicação no *campus* avançado de Varginha da Universidade Federal de Alfenas

Considerando que, conforme Macêdo et al. (2007, p. 73), “a comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor”, este questionário tem o objetivo de avaliar como é o processo de comunicação no *campus* avançado de Varginha da UNIFAL-MG. Situações relacionadas a divulgação de eventos, editais, notícias, serviços, procedimentos (técnicos, administrativos e acadêmicos) e o próprio processo de ensino/aprendizagem, entre outros, são exemplos da ocorrência da comunicação em uma instituição de ensino.

1) Qual a sua idade?

- a) Menor que 18 anos
- b) Entre 18 e 25 anos
- c) Entre 26 e 35 anos
- d) Entre 36 e 45 anos
- e) Entre 46 e 55 anos
- f) Maior que 55 anos

2) Sexo?

- a) Feminino
- b) Masculino

3) Nível de escolaridade?

- a) Ensino fundamental incompleto
- b) Ensino fundamental completo
- c) Ensino médio incompleto
- d) Ensino médio completo
- e) Graduação incompleta
- f) Graduação completa
- g) Especialização
- h) Mestrado
- i) Doutorado

4) Qual o seu principal vínculo com o *campus* de Varginha da Universidade Federal de Alfenas?

- a) Aluno
- b) Funcionário terceirizado
- c) Professor
- d) Técnico administrativo em educação

5) Desde que ano você está vinculado ao *campus* de Varginha da Universidade federal de Alfenas?

- a) 2009
- b) 2010
- c) 2011
- d) 2012
- e) 2013
- f) 2014
- g) 2015
- h) 2016

6) Como você avalia a qualidade do processo de comunicação na Unifal – *campus* avançado de Varginha?

- a) Péssima, a comunicação sempre falha, acarretando constantes transtornos para quem dela necessita.
- b) Ruim, a comunicação na maior parte das vezes falha, acarretando alguns transtornos para quem dela necessita.
- c) Regular, em alguns momentos a comunicação é realizada adequadamente, mas em outros momentos deixa a desejar.
- d) Boa, a comunicação na maior parte das vezes ocorre de maneira correta, não acarretando maiores problemas.
- e) Excelente, a comunicação sempre ocorre da maneira adequada, garantindo sempre a perfeita compreensão das informações que circulam dentro do *campus*.

7) Você sente-se envolvido(a) no processo de comunicação?

- a) Nunca recebo informação nenhuma.
- b) Não, as informações sempre são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.
- c) Não, as informações na maior parte das vezes são disponibilizadas sem nenhuma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.
- d) Às vezes as informações são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta, mas às vezes não.

- e) Sim, as informações na maior parte das vezes são disponibilizadas com alguma preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.
- f) Sim, as informações sempre são disponibilizadas com total preocupação em saber se as mesmas foram recebidas da forma correta.

8) Você recebe as informações no tempo adequado?

- a) Nunca recebo informação nenhuma.
- b) Não, as informações nunca chegam no tempo adequado.
- c) Não, as informações na maior parte das vezes não chegam no tempo adequado.
- d) Às vezes as informações chegam no tempo adequado, mas às vezes não.
- e) Sim, as informações na maior parte das vezes chegam no tempo adequado.
- f) Sim, as informações sempre chegam no tempo adequado.

9) Você recebe as informações com a qualidade/formato (informação clara e completa, tipo de redação e escrita apropriada) adequado?

- a) Nunca recebo informação nenhuma.
- b) Não, as informações nunca chegam com a qualidade/formato adequado.
- c) Não, as informações na maior parte das vezes não chegam com a qualidade/formato adequado.
- d) Às vezes as informações chegam com a qualidade/formato adequado, mas às vezes não.
- e) Sim, as informações na maior parte das vezes chegam com a qualidade/formato adequado.
- f) Sim, as informações sempre chegam com a qualidade/formato adequado.

10) Recebe apenas informações em que você seria o destinatário?

- a) Nunca recebo informação nenhuma.
- b) Não, sempre recebo informações que não têm nenhuma relação comigo.
- c) Não, na maior parte das vezes recebo informações que não têm nenhuma relação comigo.
- d) Às vezes recebo informações que têm relação comigo, às vezes não.
- e) Sim, na maior parte das vezes recebo apenas informações que têm relação comigo.
- f) Sim, sempre recebo apenas informações que têm relação comigo.

11) Você acha que sua atividade já foi prejudicada alguma vez por falhas de comunicação?

- a) Sim, minha atividade sempre é prejudicada por falhas de comunicação.
- b) Sim, minha atividade foi prejudicada várias vezes por falhas de comunicação.
- c) Sim, minha atividade foi prejudicada algumas vezes por falhas de comunicação.
- d) Sim, em algum momento minha atividade foi prejudicada por uma falha de comunicação.
- e) Não, minha atividade nunca foi prejudicada por falhas de comunicação.

12) Você considera que possui os meios institucionais (*e-mail*, site, redes sociais, murais e outros mecanismos oficiais) adequados para se comunicar dentro da instituição?

- a) Não, não possuo nenhum meio institucional para me comunicar.
- b) Não, os meios que possuo são poucos e mal integrados.
- c) Sim, possuo ao menos um meio institucional, porém sinto falta de maior integração com outros mecanismos de comunicação.
- d) Sim, possuo meios suficientes e adequados para me comunicar.

13) Por qual ou quais canais de comunicação você normalmente recebe as informações institucionais de que você precisa? (Pode marcar MAIS DE UM)

- a) Celular (mensagens SMS, WhatsApp, etc.)
- b) Comunicação impressa (panfletos, jornais, etc.)
- c) *E-mail*
- d) Intranet
- e) Mural de avisos
- f) Pessoalmente (conversas com professores, colegas, etc.)
- g) Redes sociais (Facebook, Google+, Twitter, etc.)
- h) Sistema acadêmico
- i) Site
- j) Nenhum, normalmente não recebo informações institucionais.

14) Qual ou quais são os principais canais de comunicação que você consideraria mais adequado(s) para receber as informações da instituição? (Marcar no máximo TRÊS opções)

- a) Celular (mensagens SMS, WhatsApp, Aplicativo, etc.)

- b) Comunicação impressa (panfletos, jornais, etc.)
- c) *E-mail*
- d) Intranet
- e) Mural de avisos
- f) Pessoalmente (conversas com professores, colegas, etc.)
- g) Redes sociais (Facebook, Google+, Twitter, etc.)
- h) Sistema acadêmico
- i) Site
- j) Outro. Qual? _____

15) Você mantém suas informações para contato (*e-mail*, telefone, etc.) atualizadas na instituição?

- a) Sim.
- b) Não.
- c) Não sei.

16) Você concorda que alguma tecnologia de informação (aplicativo para celular, por exemplo) poderia melhorar a forma de comunicação dentro da instituição?

- a) Discordo totalmente, não há nenhuma contribuição a mais que a tecnologia poderia oferecer atualmente para melhorar a comunicação na instituição.
- b) Discordo parcialmente, a tecnologia poderia ajudar, porém as ferramentas já existem e não funcionam adequadamente.
- c) Concordo parcialmente, a tecnologia poderia ajudar desde que fosse implementada e utilizada adequadamente pelas pessoas responsáveis por sua operacionalização.
- d) Concordo totalmente, o uso adequado de uma tecnologia que integrasse e organizasse a comunicação certamente seria muito útil na instituição.

17) Caso possua e queira compartilhar, aponte uma situação em que você já percebeu alguma deficiência ou falha de comunicação no *campus* de Varginha da UNIFAL:

Referência

MACÊDO, I. I. de; et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.