



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Centro de Artes, Humanidades e Letras
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

SILVÂNIA BATISTA ALVES

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO DA PRÓ - REITORIA DE EXTENSÃO DA UFRB**

Cachoeira
2016

SILVÂNIA BATISTA ALVES

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO DA PRÓ - REITORIA DE EXTENSÃO DA UFRB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.(a) Dr(a). Daniela Abreu Matos

Cachoeira
2016

Agradecimentos

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me conceder forças para alcançar mais uma vitória. A minha família e amigos que direta ou indiretamente fizeram parte dessa história. A minha professora e orientadora Daniela Abreu Matos, pelas orientações e compreensão durante essa trajetória.

SILVÂNIA BATISTA ALVES

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO DA PRÓ - REITORIA DE EXTENSÃO DA UFRB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em 18 de fevereiro de 2016.

Prof^a. Dr^a Daniela Abreu Matos – Orientadora
Doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof^a. Dr^a Lys Maria Dantas Vinhaes
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof^a. Dr^a Jussara Peixoto Maia
Doutora em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

ALVES, Silvânia Batista. Comunicação Interna e a Gestão Pública: um estudo de caso da Pró - Reitoria de Extensão da UFRB, 54 páginas. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2016.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso analisou como a comunicação interna contribui para desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria de extensão – PROEXT, na UFRB. Apresenta três dimensões da comunicação: organizacional, pública e interna e foca na caracterização da comunicação interna em uma organização pública. Compreende a comunicação enquanto fenômeno, processo e sistema de modo que recusa uma perspectiva excessivamente operacional, prescritiva e gerencial (CURVELLO, 2009). A coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa se deu através da análise documental e entrevista semi-estruturada, orientada por um roteiro obedecendo às mesmas perguntas para cada entrevistado. Os entrevistados foram os gestores de quatro núcleos da Pró-Reitoria de extensão, que possuem a mesma meta com relação à comunicação. A análise das entrevistas apontou que entre os meios de comunicação utilizados internamente na Pró-Reitoria, o e-mail institucional foi o mais citado pelos entrevistados, através dele formalizam as solicitações e registram suas atividades. A pesquisa apontou ainda que os entrevistados dão ênfase ao contato pessoal e à comunicação informal, pois consideram que este tipo de contato gera resultados entre a equipe e é onde de verdade acontece o desenvolvimento da organização. Enfatizaram que, quando se entende a importância da integração dos setores, dos núcleos, da cooperação uns com os outros, é possível alcançar os resultados e divulgar a extensão para a Universidade.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; gestão pública.

SUMÁRIO

Introdução.....	07
1- A comunicação interna nas organizações públicas.....	13
1.1- Dimensões da Comunicação Organizacional.....	13
1.2 - Comunicação Pública.....	17
1.3 - Comunicação Interna.....	20
2 - Estudo de caso - Pró-Reitoria de Extensão da UFRB.....	27
2.1 Histórico e Estrutura Organizacional.....	27
3 - Análise dos resultados.....	33
3.1 - Plano de Trabalho Proext 2015 e a comunicação interna.....	33
3.2 - Análise das Entrevistas.....	34
Considerações Finais.....	49
Referências.....	51
Apêndice.....	53

Introdução

O presente trabalho buscou identificar a importância da comunicação interna para o desenvolvimento do setor público através do estudo de caso realizado na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Nessa pesquisa foi observada a importância da comunicação interna para a Gestão Pública e de que forma o gestor pode utilizá-la como um elemento essencial para o desenvolvimento do setor em que está inserido, de modo que os interesses internos não interfiram na prestação dos seus serviços. Por estarem estruturados e ligados com o interesse da organização (e isso só acontece quando se tem conhecimento da organização, metas, valores, etc.), a comunicação interna reflete a construção e consolidação da imagem da organização. A comunicação pode ser considerada como um elemento conectivo da organização administrativa, em que seus elos constitutivos são as células do público interno, movimentando-se em fluxos a serem estabelecidos (HASWANI, 2009).

Toda organização é composta por partes, essas partes precisam estar conectadas, é papel da comunicação ser a ponte para essa ligação. Segundo Curvelo (2008, p. 08), através de processos de adaptação e de reconstrução, “uma comunicação interna eficaz pode contribuir para atribuir sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação”. É dos administradores e/ou gestores, a missão de liderar suas equipes a alcançarem o objetivo proposto pela organização. Têm o papel de verificar como está o ambiente organizacional, avaliando as insatisfações, tensões, ansiedades, etc. buscando evitar os ruídos que podem comprometer o desempenho das atividades internas da organização.

Segundo Chiavenato (2005 *apud* GARCIA 2010), organizações são entendidas como grupos de pessoas que trabalham em conjunto, a fim de utilizar e aplicar recursos organizacionais em capitais financeiros, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias-primas ou conhecimento, para alcançar propósitos comuns, como cumprir uma missão, atingir uma visão, servir ao mercado e satisfazer aos seus públicos. No processo organizacional existem quatro funções: planejamento, organização, direção e controle, no qual a comunicação se encaixa na função direção. Essa é a função que lida com pessoas, motivação, delegação, liderança e

comunicação, elementos fundamentais dentro de uma organização. Logo entende-se que é necessário existir uma colaboração entre a equipe de uma organização, de modo que essa integração promova o desenvolvimento da mesma, de maneira satisfatória tanto na dimensão interna entre os colaboradores, as pessoas que compõem a organização, quanto na dimensão externa, o seu público de interesse.

A preocupação administrativa com relação à comunicação organizacional deve ser cada vez mais freqüente, pois ela é a responsável por disseminar informações necessárias ao bom funcionamento da organização, tornando-se essencial em processos administrativos.

A falta de comunicação entre setores e não apenas setores, mas também entre pessoas, é um problema comum em algumas organizações. As pessoas não se relacionam, logo não tem como existir um diálogo, não há entendimento do que deve ser feito para alcance de resultados e com isso a organização em que está inserido (a) não alcança os seus objetivos. Uma equipe desintegrada gera entraves para uma organização, principalmente num espaço público.

Segundo Tom Peters (2010 apud PINTO e DUTRA 2012, p.5), “o problema número um das empresas é a falta de comunicação entre os diversos níveis da corporação. Se as pessoas não se entendem, não conseguem alcançar objetivo algum”. Isso não é diferente no espaço público, é importante compreender que é preciso interação, entendimento do que se passa na organização em que está inserido. É preciso pensar na organização como um todo e não apenas estar limitado às atividades desenvolvidas individualmente. Uma organização quer seja pública ou privada, não é formada por uma única pessoa e sim de várias pessoas trabalhando em conjunto para alcançar uma meta, um objetivo, característica fundamental para que uma organização possa se desenvolver e alcançar o resultado proposto pela mesma.

A comunicação no exercício da liderança vai permitir ao gestor conhecer a visão e valores dos funcionários e articulá-los, exercendo grande influência no funcionamento de uma organização. É uma ferramenta da gestão que cria um diferencial para o alcance de objetivos e metas, além de ser importante nas relações de trabalho. Pode ser considerado um elemento necessário para o relacionamento humano e da sociedade, pois não existe interação sem comunicação.

É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social. (CHIAVENATO, 2003, p. 105-106)

A comunicação reflete os valores da organização. Sua função é informar gerando credibilidade e confiança, motivar e integrar os funcionários estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas.

Nesse trabalho o caso estudado é uma organização pública. A pesquisa foi realizada na Pró-Reitoria de Extensão da UFRB (PROEXT), responsável pela extensão da Universidade. Cabe à PROEXT promover a interação com outros segmentos da sociedade de que faz parte e a quem deve retornar suas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Através da comunicação a imagem da organização é reforçada, de maneira que se passa a criar um caminho de integração entre o público da organização e os seus resultados. Integra-se a todos os setores de uma organização e tem como missão contribuir para um clima organizacional positivo, motivando os seus funcionários a desempenharem suas funções, de forma a garantir o melhor resultado para a organização. É uma via de mão dupla, onde o benefício acontece não só para a organização, mas também para quem trabalha por ela. Uma comunicação inadequada, insatisfatória, não é capaz de atribuir valores e missão para uma organização. Essa falha interna compromete os seus resultados.

A identificação da PROEXT como locus de pesquisa responde a necessidade de fazer um recorte empírico adequado a um trabalho de conclusão de curso de graduação, visto que falar da comunicação interna na UFRB ficaria muito amplo e demandaria mais tempo do que aquele disponível. Desse modo, optamos por potencializar a minha experiência como estagiária na PROEXT ao considerá-la como campo de pesquisa. Além disso, por perceber que a mesma possui uma identidade institucional forte e consegue se identificar de forma própria para seu público de interesse.

Diante dessa condição contextual e do interesse em aproximar os campos da gestão pública e da comunicação, optamos por analisar como a comunicação interna, uma das ferramentas da

gestão, era utilizada no desenvolvimento dessa unidade organizacional que compõe a UFRB. Dessa forma, surge o questionamento: Como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento das atividades da Pró - Reitoria de Extensão da UFRB?

Diante desta questão formulou-se o seguinte objetivo geral para este trabalho: identificar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento das atividades da Pró - Reitoria de Extensão da UFRB. Para detalhar ainda mais o sentido da pesquisa buscou-se trabalhar a partir dos seguintes objetivos específicos: a) analisar os meios de comunicação usados internamente pela organização; b) identificar o resultado da comunicação interna através da comunicação existente; c) investigar como a comunicação interfere nas relações de trabalho através dos processos comunicativos d) verificar a contribuição da comunicação interna para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Para realização deste estudo utilizamos como metodologia a análise documental, ou fontes de documentação, considerando que através de documentos e registros, entre outros, é possível encontrar informações necessárias à pesquisa, de forma segura e concreta dos dados solicitados.

As fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível a investigação social a partir de documentos. (GIL, 1999). Utilizamos também entrevista semi-estruturada por entender que esse é outro meio de coleta de dados muito utilizado em pesquisas considerando que seria a forma mais rápida para coletar as informações, diante de um prazo curto de tempo para desenvolvimento do trabalho.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al., 1967 *apud* GIL 1999, p.117)

Foi elaborado um roteiro no qual foi mantida a mesma ordem das perguntas para todos os entrevistados, facilitando na hora de responder aos objetivos da pesquisa, pois a entrevista passa a ser direcionada sem que se perca o foco, o objetivo do estudo. O roteiro foi estruturado com base nas informações que se buscava encontrar para responder ao questionamento deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas com os chefes dos seguintes núcleos: 1) Comunicação, 2) Avaliação e Publicação, 3) de Recursos e 4) Documentação. Cada entrevista foi agendada e realizada de acordo com a disponibilidade dos chefes dos núcleos, visando não comprometer as atividades desenvolvidas, pois foram realizadas na própria Pró-reitoria, em período de intervalo concedido pelos mesmos.

Os entrevistados contribuíram de forma satisfatória respondendo a cada pergunta feita e acrescentando alguns comentários quando necessário, transparecendo segurança. Foi uma experiência interessante no sentido de poder ouvir o que cada um pensa e a visão que tem da equipe com quem cada um trabalha. A escolha por esses entrevistados se deu pelo fato de que os núcleos, que eles coordenam, possuem como meta em comum a qualificação da comunicação interna na Pró - Reitoria (conforme identificado na análise documental), ou seja, são responsáveis por contribuir para o avanço da comunicação na organização em que estão inseridos.

A monografia está estruturada em Introdução, três capítulos, Considerações Finais e Referências. Na introdução, tentamos trazer um pouco da importância da comunicação interna para a gestão, além de apresentar o problema de pesquisa, objetivos e o percurso metodológico escolhido para a realização da pesquisa.

No capítulo 1, trabalhamos a comunicação interna como instrumento da Gestão Pública, discutindo a comunicação organizacional como processo, fenômeno e sistema; a comunicação pública, ressaltando a importância de uma gestão que busque efetivar a comunicação interna, promovendo o avanço não só da organização, mais também dos profissionais que a formam, de maneira que o resultado seja percebido pelo seu público de interesse. E a comunicação interna, que é o foco do trabalho, é um fator de fundamental importância para os gestores, organizações e pessoas, pois estimula o diálogo entre liderança e funcionários, fala do que acontece dentro da organização.

O capítulo 2 apresenta a Pró-Reitoria de Extensão - PROEXT, onde o estudo foi realizado. Traz um breve histórico da organização, um organograma apresentando como a Pró-Reitoria está dividida, descrevendo cada coordenadoria e núcleos que a compõem.

O capítulo 3 se refere aos resultados da pesquisa, é formado pela análise das entrevistas, buscando informar um pouco sobre o funcionamento das metas, objetivos e ações e pela análise documental a partir do Plano de Trabalho 2015 da Pró-Reitoria, que é o documento utilizado para pensar no desenvolvimento da organização. Em seguida, são apresentadas as considerações finais desse trabalho de pesquisa e as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento desse trabalho. Como apêndice temos o Roteiro utilizado para as entrevistas.

Cap. 1 - A Comunicação Interna nas Organizações Públicas

1.1 Dimensões da Comunicação Organizacional

Quando buscamos falar de comunicação é necessário entender que este processo está ligado à troca de idéias, informações, conversas, gestos ou escrita. A comunicação é um processo ativo em todos os relacionamentos. Consiste não apenas em falar, mas também ouvir, sentir e ocorre quando partilhamos ou participamos algo, o tornando comum.

Pessoas têm formas diferentes e estilos diferentes de se comunicar. Muitos conceitos não podem ser expressos apenas por palavras. A linguagem corporal, expressão facial, o tom de voz e outros meios não verbais são essenciais para uma comunicação eficaz. É evidente que a comunicação vai além da transmissão de informações. Vai do simples diálogo, a uma comunicação em massa, quer seja por meio de internet, imprensa, rádio, etc. Tem a ver com a capacidade de trocar idéias, pensamentos, informações, de uma forma direta ou por meios tecnológicos. Podemos dizer que a vida é resultado da comunicação.

Os fluxos de comunicação revelam-se de fundamental importância para consecução de objetivos e para criação de um clima propício à participação, ao diálogo e superação de desafios, principalmente em um espaço organizacional.

Desde a revolução industrial, verifica-se a ocorrência de sucessivas evoluções no contexto das organizações. Com a evolução da sociedade, alteram-se as estruturas antes extremamente verticalizadas, que predominavam no cenário organizacional. Atualmente, a maior flexibilidade dos modelos administrativos permite o relacionamento entre as pessoas visando proporcionar um ambiente harmônico, coeso, caracterizando-se como uma estrutura horizontalizada, sem, no entanto, omitir a existência de controvérsias. (MEDEIROS, 2006, p.40)

Na economia globalizada, a comunicação organizacional deixa de ser vertical como antes, se posiciona como a grande interlocutora entre as relações que envolvem as organizações, seja no jogo interno entre os gestores e colaboradores, ou entre organizações e público externo.

Segundo Bergue (2011, p. 529), “a comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de dados, informações ou conhecimentos”. Superando esse conceito de comunicação como “transferência de dados”, Curvello (2009, p.112) vai dizer que a “comunicação pode ser vista como um processo, porque se trata de um fenômeno que apresenta uma mudança contínua no tempo, que está em fluxo e transformação constantes,

marcado por ciclos criativos e cocriativos”. Reafirmando a visão de Curvello, acontecimentos e relações são dinâmicos, sempre em evolução, quer percebamos ou não tais movimentos. É um processo que não se restringe apenas em informar.

Logo, entender a comunicação organizacional é tentar compreender como as ações, estratégias, planos, políticas, etc., que são desenvolvidos por uma organização, estabelecem uma relação permanente e sistemática com todos os públicos de interesse, sejam eles internos e externos. A comunicação é global, cada ação precisa se relacionar com uma estratégia dentro da organização.

Kunsch (2003) nos mostra que a comunicação organizacional vai estabelecer as relações entre pessoas, unidades e até outras organizações sociais:

Interdependentes as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza, graças ao sistema de comunicação existente, que permitirá sua contínua realimentação e sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003 *apud* MEDEIROS 2006, p.37)

Em geral, as organizações são compostas por pessoas, logo, a comunicação é um elemento essencial para que os administradores transmitam suas idéias e planejamentos como também na realização de atividades de todos os funcionários. Segundo Medeiros (2006), “a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, ou seja, a coordenação de recursos humanos, financeiros e materiais”.

A partir do momento em que se leva em conta toda complexidade do processo comunicativo, com seus aspectos relacionais e contextuais, a comunicação organizacional toma proporções mais amplas e menos operacionais. (MEDEIROS, 2006, p.37)

A comunicação organizacional não é realizada apenas pelo profissional de comunicação que atua numa instituição. Comunicar é dever de todos que compõem a organização, é o compartilhamento das informações de forma clara, objetiva, para que se evitem problemas na dinâmica do processo comunicacional. O comunicador dentro das organizações não é o jornalista, publicitário, etc. Ele é representado por todas as pessoas que formam a equipe de uma organização, todos têm responsabilidades como instrumentos de comunicação, para com o público interno e externo, a fim de promover um relacionamento mais eficiente possível.

Adequar as ferramentas da Comunicação organizacional ao perfil do colaborador é tarefa que vem sendo cada vez mais explorada pela área empresarial. Criar laços

harmoniosos entre a empresa e o colaborador faz com que o clima organizacional melhore e, assim, a produção aumente em volume e qualidade. (LOPES & LADEIRA, 2013, p.168)

Toda organização que busca atender um público externo precisa ter um processo comunicativo que proporcione benefícios não só externos, mas principalmente internos, pois através de um ambiente de trabalho que esteja em harmonia, logo a produção aumenta e com isso, a organização ganha, transferindo um resultado de melhor qualidade possível, pois o trabalho passa a ser desenvolvido de forma mais estruturada por uma equipe que busca comprometimento com todos os setores da organização, não apenas daquele setor em que faz parte.

A comunicação organizacional pode ser vista sob duas formas: interna, pessoal da organização, e externa, diferentes públicos externos da organização.

Curvello (2009) nos traz a contribuição de entender a comunicação como fenômeno, uma vez que é preciso participar dela para entendê-la.

Pressupõe percebê-la como acontecimento dotado de essência que emerge da relação que se cria e que aparece por meio de aspectos lingüísticos e extralingüísticos, pois a comunicação é muito mais que discurso, linguagem e expressão. (MARCONDES FILHO, 2008 *apud* CURVELLO, 2009 p.112)

Comunicação como acontecimento é a relação que se cria a partir dos meios de comunicação, deixando de ser funcionalista. A organização passa a desenhar um novo caminho, na busca de envolver as atividades existentes, de modo que a tentativa de ampliar essas relações com o público interno provoque um equilíbrio entre as pessoas e os meios de comunicação, emissor, receptor.

Como processo, “a comunicação pode ser entendida como uma seqüência de atividades, tarefas, que ao serem executadas transformam insumos e recursos, discursos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações” (CURVELLO 2009, p. 112).

Comunicação como processo apresenta contínua mudança no tempo. Está em fluxo e transformação constante. É conversacional, interage. Como afirma Berllo (1972, *apud*

CURVELLO 2009, p.112), trata-se de um “processo que não tem um começo, um fim, uma seqüência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada. É móvel”.

É necessário entender que assim como uma organização está em constante mudança, ela não tem como se desenvolver sem que a comunicação acompanhe esse processo evolutivo, trazendo a necessidade de acompanhar tudo o que envolve a organização, quer seja no seu ambiente interno, quanto no externo.

E como sistema, a comunicação produz a sociedade.

Na comunicação não há, portanto transferência de informação, nem de sentido. Por tudo isso um sistema de comunicação só se mantém no momento em que está operando. Sistemas comunicativos apenas são possíveis como recursivos, uma vez que só podem produzir suas operações individuais recorrendo e antecipando outras operações do mesmo sistema (LUHMANN, 2007 *apud* CURVELLO, 2009, p.113)

A compreensão das visões de comunicação como fenômeno, processo e sistema, se faz necessária para que possamos nos libertar do imperativo operacional, prescritivo e gerencial, comuns à área.

Toda organização possui hierarquias que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação age no comportamento das pessoas de diversas maneiras, ela facilita a motivação por esclarecer o que deve ser feito, seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Além de exercer função como facilitadora na tomada de decisões, proporciona as informações de que as pessoas e grupos precisam para que se identifiquem e avaliem alternativas no desempenho de suas tarefas.

A comunicação deve estar integrada ao planejamento estratégico de uma organização, por se tratar de uma estratégia importante para o desenvolvimento da mesma. As organizações necessitam de um planejamento estratégico, que possa envolver todos os seus setores de forma que todos tenham conhecimento dos objetivos da organização e participem na busca pelo melhor caminho para o alcance dos mesmos, a comunicação é a ferramenta-chave que irá ajudar nesse processo de interação nas organizações.

Não existe uma função mais importante do que a outra, elas se completam para que haja um bom desempenho dentro de uma organização. A comunicação é importante porque, através dela, através da forma que você a compreende e a recebe, é que você reage.

Em um espaço organizacional, isso pode interferir nos resultados traçados e como eles serão alcançados. Como as tarefas serão delegadas, como as pessoas serão motivadas, pois disso depende o desempenho das funções, para alcance do objetivo de determinada organização.

Vivemos um processo de transformações em todas as áreas e não é diferente nas organizações

Cada vez mais a melhoria contínua, a criatividade, a inovação e a satisfação dos clientes são preocupações centrais. Para isso, processos são redesenhados. Exige-se mais qualificação dos empregados, de quem se demanda também maior iniciativa e até mesmo participação na tomada de decisão. O trabalho é organizado em torno de equipes e times e definido em termos de realização de tarefas. E as decisões levam em consideração, direitos e valores como honestidade e responsabilidade social. (CURVELLO, 2008, p.4)

Portanto, a comunicação tem papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois, é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. Comunicação é um fenômeno social muito mais abrangente do que simplesmente transmissão de informação ou divulgação.

1.2. Comunicação Pública

A comunicação pública trata-se da comunicação que é gerada e produzida pelo Estado, Estado democrático. É a comunicação do Estado com a sociedade.

Está vinculada à participação da sociedade civil organizada, que atua na esfera pública em defesa da coletividade. Ligada às instituições ou órgãos públicos na promoção da imagem no serviço público, às realizações do governo, etc. Também está vinculada à comunicação política, centrada nos partidos políticos, tem mais objetivo na conquista do poder.

A comunicação pública busca transmitir o que é de interesse público, a cidadania adquiriu importância crescente, devido à visão de que o Estado é o legítimo representante dos interesses do cidadão e ao incremento dos movimentos sociais e da participação da sociedade civil nos processos decisórios. É preciso quebrar as resistências que ainda existem em algumas organizações públicas, com relação às novas práticas de comunicação.

A complexidade das organizações públicas também se dá devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento. O modelo de regulamento criado na burocracia estatal tende a ser empregado a qualquer organização pública. Estruturas são altamente estáveis, normalmente resistem a mudanças de procedimentos e inserção de novas tecnologias. (LACERDA, 2012, p. 5)

Apesar da burocracia ainda existente nos órgãos públicos, as organizações evoluíram com o tempo, passando a se preocupar mais com as pessoas que a compõem. Hoje já se pensa em melhoria nas condições de trabalho, de forma que os funcionários trabalhem em um ambiente mais satisfatório e produtivo.

A comunicação pública é responsável por construir mediante as constantes mudanças que passam as organizações, as relações entre o novo que se apresenta continuamente, principalmente na era da tecnologia, adaptando cada setor a esse processo de transformação que é constante. Ainda em construção, é uma realidade que precisa ser cada vez mais trabalhada, daí mais uma vez vale ressaltar a importância de uma gestão que busque efetivar a comunicação interna, promovendo o avanço não só da organização, mais também dos profissionais que a formam, de maneira que o resultado seja percebido pelo seu público de interesse.

A comunicação pública nas sociedades democráticas se apresenta sobre três dimensões: comunicação de relacionamento, voltada para o cidadão usuário do serviço público; comunicação de imagem, para o cidadão defensor do patrimônio do Estado e comunicação política, para o cidadão eleitor. (CURVELLO, 2008, p.2)

Como afirma Pierre Zemor (1995), seriam funções da comunicação pública:

ouvir as demandas, as expectativas, interrogações e debate público, informar (levar conhecimento, prestar contas e valorizar), contribuir para assegurar relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão quanto ator social), acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social. A comunicação pública formal, diz respeito à troca e partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do elo social, cuja responsabilidade é a incumbência das instituições públicas. (ZEMOR, 1995 *apud* CURVELLO 2008, p.2)

Segundo Lacerda (2012, p. 6) “a comunicação é hoje um ator político dominante, ela é parte integrante da formação do novo espaço público”. Seria uma forma democrática de estimular a participação efetiva da sociedade na construção das políticas públicas.

A comunicação pública insere-se nas discussões sobre a gestão das questões públicas e aspira influenciar na mudança de hábitos de segmentos da população, bem como na tomada de decisão política a respeito de assuntos da ciência que influenciam diretamente a vida do cidadão. (BRANDÃO, 2007 *apud* LACERDA, 2012, p. 6)

A comunicação pública vai sempre buscar o interesse do coletivo, envolvendo o cidadão no espaço em que está inserido, promovendo uma participação no espaço organizacional. É necessário que estudos sobre a comunicação sejam pensados com mais detalhe. O processo comunicativo está em constante evolução e é preciso analisar todos os ambientes e espaços de discussão.

Abordagens que em sua diversidade contribuam para perceber as complexas relações entre Estado, sociedade civil e cidadão, como marcadas ao longo do tempo por processos transacionais (determinados pelo feedback); controle estratégico que é competência do comunicador organizacional, diretamente ligado à sua capacidade de selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais; equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação, em que o Estado e organizações são vistos como aqueles que ao mesmo tempo nutrem, devoram; e de diálogos em que haveria equilíbrio expressivo entre todos interlocutores. (EINSENBURG e GOODALL, Jr, 1997 *apud* CURVELO 2008, p.3)

É nesse ambiente de debate que se apresenta o desafio de observar, compreender as estratégias, os discursos, e mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos, praticados na esfera pública, que acabam por impactar toda gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão. (CURVELLO, 2008, p. 3)

Acreditamos que por conta dos avanços na participação da sociedade civil nas tomadas de decisões nos dias atuais, a comunicação esteja ganhando um espaço não só nas mídias, redes sociais, etc., mas também dentro das organizações no que diz respeito à busca pela qualidade do trabalho nos órgãos públicos, na melhoria dos funcionários em desempenhar suas funções, buscando alcançar o público de interesse da organização.

A gestão pública é fundamental para o desenvolvimento de um lugar, com isso é necessário como gestores tentar encontrar um norte para, através da comunicação pública, trazer transparência através de mecanismos para que todos tenham acesso aos resultados.

É importante entender porque se comunica, para quem se comunica, e o que pretende alcançar como resultado dessa comunicação.

Através da comunicação pública, é necessário trazer a importância do que é bom para todos, da melhoria que a sociedade vai alcançar, não apenas o “eu”, um privilégio ou benefício singular, é preciso pensar no bem comum.

É papel do gestor valorizar o público, igualar a todos no sentido de não colocar ninguém acima de ninguém. É preciso entender também que essa comunicação não é propaganda.

É necessário existir uma relação entre as organizações e seu público. Quer por meios tecnológicos, mídias, etc. precisa haver diálogo entre o público de interesse para entender as realidades.

Todas as pessoas que compõem uma organização precisam ter uma visão ampla do ambiente em que estão inseridos, independente do setor que são responsáveis, devendo sempre lembrar que tudo em uma organização se comunica.

O público interno principalmente precisa de uma atenção maior, por ter como responsabilidade o alcance dos resultados da organização. A comunicação pública precisa dar conta de atender o público de interesse de forma clara, não apenas informando, mas envolvendo.

Envolver pessoas, setores, mostrando o que se pode ou não fazer, de forma que um entenda as limitações do outro e juntos, como equipe, encontrem as estratégias corretas para o desenvolvimento da organização através da comunicação interna. Se a equipe não acreditar no que faz, como irá querer que os outros acreditem, logo não tem como existir desenvolvimento sem comunicação interna. É preciso ser parte, se apoderar no sentido de pertencimento, assim não só cresce o gestor, mas também a organização.

É preciso ter uma visão para além do ambiente interno, isso garante pensar para alcançar o resultado proposto pela organização. A comunicação é a ferramenta fundamental para gestão de uma organização, seja ela pública ou privada.

1.3 Comunicação Interna

Falar de comunicação interna é pensar no que acontece dentro da organização e com seus funcionários. Pode ser considerada como um elemento de conexão da organização administrativa, em que os elos constitutivos são as células do público interno, movimentando-se em fluxos a serem estabelecidos.

Através de processos de adaptação e reconstrução, uma comunicação interna eficaz, pode contribuir para atribuir sentido à vida organizacional. Busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e o seu principal público, mobilizando todos os

segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação. (CURVELLO 2008, p.8)

A comunicação interna é um fator de fundamental importância para os gestores, organizações e pessoas, pois estimula o diálogo entre liderança e funcionários.

Tem como objetivo transmitir aos funcionários os acontecimentos, procedimentos da organização, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas da organização.

A comunicação interna é responsável por fazer com que todos criem uma identidade com a organização em que estão inseridos, gerando comprometimento, motivação e satisfação. A comunicação tem ligação direta com a administração e como, por meio dela, as relações com seus participantes ocorrem. É um esforço entre os departamentos, na busca de desenvolver as pessoas dentro de uma organização.

Ao longo do tempo, o crescimento e transformações no cenário das organizações têm alterado também o número de pessoas nas organizações, logo, a tendência é que estratégias voltadas à comunicação tenham a mesma proporção de crescimento.

Por mais que haja canais de comunicação entre organização e público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos, frequência, seus resultados e eficiência serão limitados se os colaboradores não fizerem com que as informações e conhecimentos circulem dentro da organização. Todos em uma organização são responsáveis pela comunicação.

Apesar do campo da tecnologia apresentar cada vez mais as melhores tendências do mercado em termos de informação, sempre vão existir pessoas trabalhando numa organização. Não adianta as melhores tecnologias de comunicação, se as pessoas dentro de uma organização não conseguem compreender o espaço onde estão inseridas. Quando nos tornamos parte de uma organização, independente do cargo, ou função, devemos trabalhar buscando atender aos objetivos da mesma. Para isso, é necessário conhecer a organização internamente, de modo que através do processo comunicativo interno, alcancemos o público de interesse da organização, promovendo de forma clara e objetiva a sua missão. Esse é um dos atos mais importantes, pois é através da comunicação que a organização transmite sua missão, imagem, a estratégia, qual caminho usar para chegar ao objetivo.

Se hoje a comunicação interna é um recurso essencial para alcançar os objetivos das organizações e influencia diretamente na construção de uma cultura institucional, por muito tempo ela foi o ponto fraco e menos visado nos organogramas da comunicação de uma organização. A comunicação agora é percebida como uma ferramenta estratégica muito importante e não apenas como uma forma de divulgação (LACERDA, 2012, p. 2).

A comunicação interna não tinha certo destaque antigamente, pelo fato das organizações trabalharem de modo vertical. Hoje em dia, com o crescimento da sociedade, e esse crescimento no sentido de conhecer seus direitos, deveres, buscando participar de forma mais efetiva nos processos de tomada de decisão, essa situação vem sofrendo mudanças.

A estratégia de uma comunicação interna eficaz reforça a credibilidade dos colaboradores, demonstra que eles são atores importantes nesse processo e que o trabalho em equipe beneficia a todos, não só a organização.

Com a representação de algo que presume coletividade, sistema e estruturas, pode-se sintetizar o conceito de organização como sendo uma coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e função, com uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (MEDEIROS, 2006 *apud* LACERDA 2012, p. 2).

Cada pessoa desenvolve uma função em uma organização e precisa ter conhecimento para desempenhar um bom trabalho. Assim como nas mobilizações, novo espaço de comunicação entre sociedade e Estado, nas organizações não deve ser diferente. Essa comunicação pública se torna necessária para que servidor e organização interajam, de modo que idéias sejam trazidas, assuntos discutidos e juntos, como equipe, encontrem o melhor caminho, a estratégia correta, para o desempenho das atividades, gerando assim o alcance dos objetivos da organização.

As organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados (MARCHIORI, 2008 *apud* LACERDA, 2012, p.3)

Importante pensar na integração através da comunicação interna, pois através dela as equipes conseguem desenvolver suas atividades, expondo suas habilidades, dificuldades, de modo que seja possível identificar como utilizar cada uma dessas habilidades, no sentido de promover o diálogo, troca de informações, experiências, etc., e através do coletivo, de um ambiente harmônico, as metas, objetivos sejam cumpridos, trazendo um crescimento de qualidade para a organização.

Assim a comunicação interna tem por objetivo além de promover a integração entre a organização e funcionários, atingir metas que dizem respeito tanto ao campo motivacional como ao campo racional. Tais metas envolvem conceitos popularmente conhecidos como motivação, integração da equipe, treinamento ligado ao trabalho prestado pelo colaborador, etc (LADEIRA e LOPES, 2013, p. 172).

O sucesso de um administrador, ou gestor, depende de sua habilidade em se comunicar, em se fazer entender, motivando seus parceiros no ambiente de trabalho. Ele precisa aprender a utilizar a comunicação como um instrumento facilitador, a ferramenta chave para conectar organização com seus colaboradores, de maneira que gere benefícios a todos envolvidos.

Um funcionário bem informado do que se passa na organização em que está inserido, consegue trabalhar de forma mais segura, por estar ciente do que ocorre à sua volta, motivado para desempenhar melhor sua função, além de colaborar com os outros setores, independente de ser o responsável por ele ou não. Ele trabalha visando o crescimento da organização como um todo.

De acordo com Curvello (2008, p. 5) “uma organização é uma rede dinâmica de conversações, em conversações com o seu ambiente. Sua criação, limites, estruturas são conversacionais...”

Quando se trabalha em conjunto de forma integrada, as pessoas conseguem desenvolver suas habilidades, de forma que o resultado é percebido através do desempenho do setor da organização. “As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização”. (PIRES e MACEDO, 2006 *apud* LACERDA, 2012, p.4)

Por isso é importante trabalhar o processo de comunicação interna, pois as organizações estão a todo o momento em desenvolvimento, dependendo das pessoas que a constitui, para o alcance dos seus objetivos.

A comunicação interna assim seria o conjunto de ações que a organização coordena, com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores, que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, podendo contribuir para a construção da boa imagem pública. (CURVELLO, 2007 *apud* LACERDA, 2012, p. 7)

A comunicação interna promove um diálogo entre funcionário e a organização, de modo que, a partir do momento em que esse funcionário está integrado à organização, ele passa a

compreendê-la, buscando melhorar o seu serviço, construindo assim a visão de pertencimento, o que leva à motivação e ao resultado positivo para o alcance das metas da organização.

Pierre Zemor (1995) reforça que a primeira função da comunicação interna é ouvir.

Para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente, a comunicação interna tem por base a identidade. Sua função primeira é de ouvir. Hoje em dia existem novas e variadas técnicas de trabalhar com o público interno, que vão desde sondagens, estudos qualitativos, reuniões, debates alimentados por relatórios, apresentação de proposições até difusão de entrevistas filmadas com membros do pessoal, além dos canais mais tradicionais. Enfim, a comunicação interna tem também por objetivo se preocupar em fazer com que os membros de uma instituição sejam na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo no órgão dentro dele mesmo e não por fontes externas. (ZEMOR, 1995 *apud* CURVELLO 2008, p.5-6)

É preciso derrubar alguns mitos desenvolvidos no campo da gestão, como o de que o sentido está nas palavras, ou que a comunicação e informação são sinônimas, ou ainda que bons oradores sejam bons comunicadores.

Para que a comunicação interna se efetive, é necessário que os gestores permitam a todos conhecer a direção estratégica, a partir de vínculos constantes entre os objetivos de longo prazo e as ações diárias. É preciso sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos e disseminar a visão que a comunicação é responsabilidade de todos. (CURVELLO, 2008, p. 9)

É importante investir na educação para a comunicação, colaboração e compartilhamento de informações em todos os níveis. Independente de qual seja a relação trabalhista, todos os profissionais que integram a organização, precisam ser alcançados pela comunicação. Comunicação está além de persuasão, do controle, está ligada ao diálogo, à participação e compreensão.

A administração impõe aos seus gestores a necessidade de cuidar da integração e motivação das equipes, na busca de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade. A organização depende das pessoas que a compõem, desde o estagiário, prestador de serviço, servidor, até ao chefe, para atingir seus objetivos. É impossível se desenvolver sem essa combinação de colaboradores.

“Uma pessoa associa-se com outras formando uma ordem superior estruturada, que por sua vez vai se associar com outras pessoas afins, formando uma nova ordem superior que é ainda mais estruturada, a organização” (SHULER, 2009 apud LACERDA, 2012, p.4)

Os desafios que se apresentam para os gestores de comunicação vão desde educar para comunicar, equilibrar os campos da informação e persuasão, superar barreiras de entendimento, acesso e da forma de agir, induzir participação nas redes sociais, até à mudar o foco da gestão no que diz respeito à influência para os relacionamentos, transferência de informação para mediação de tensões em espaços de diálogos (CURVELLO, 2008, p.14).

A comunicação interna é uma ferramenta da gestão que cria um diferencial para o alcance de objetivos e metas da organização, além de ser importante nas relações de trabalho. Pode ser considerado um elemento necessário para o relacionamento humano e da sociedade, pois não existe interação, integração, sem comunicação.

Comunicação interna é ligada diretamente à comunicação com o público externo, pois é o desenvolvimento da dimensão interna – a forma como as atividades, as demandas são executadas – que irá promover o resultado proposto pela organização e, com isso, o público externo será alcançado. É necessário ajustar o processo comunicativo nas organizações, uma vez que diversas relações compõem os espaços organizacionais.

Várias são as ferramentas de comunicação que podem ser aplicadas internamente em um ambiente organizacional, a fim de que se torne mais integrado, harmonioso, visando à otimização do tempo e melhoria na execução do trabalho. Tais ferramentas podem ser tecnicamente simples, como no caso da reunião que ilustra a comunicação face a face; ou mais elaboradas como no caso dos canais de TV internos (LADEIRA e LOPES, 2013, p. 173)

Para uma organização, comunicar teria a função de informar, motivando e integrando funcionários, estimulando o comprometimento e mobilização para as metas. Ela cria o caminho de integração entre o público da organização e seus resultados. Integra-se a todos os setores e tem como missão, contribuir para um clima organizacional positivo, motivando os seus funcionários a desempenharem suas funções, de forma a garantir o melhor resultado para a organização.

A comunicação interna em um espaço organizacional traz ao servidor, funcionário, a possibilidade de identificar problemas ou situações que podem ser resolvidas, evitando maiores problemas para a organização. Para o gestor, além de organizar, planejar, coordenar,

etc., é necessário equilibrar os interesses da organização com seu público externo, trazendo uma nova visão de participação social, sempre buscando melhorar seu ambiente de trabalho, solucionando os pequenos problemas, visando beneficiar a organização como um todo.

A comunicação interna é uma via de mão dupla, onde o benefício acontece não só para a organização, mas também para quem trabalha por ela. Uma comunicação inadequada, insatisfatória, não é capaz de atribuir valores e missão para uma organização. Esta falha interna compromete resultados.

Este é o desafio do gestor nos dias atuais: trazer a compreensão sobre o quanto é importante a comunicação interna para a organização em que ele está inserido.

A questão não é apenas construir a realidade interna, mapear a comunicação de uma organização, mas fundamentalmente interpretá-la, para detectar as diferentes realidades e compreender como cada discurso faz sentido para as pessoas que participam dele (MARCHIORI, 2008 *apud* LACERDA, 2012, p.9)

É necessário motivar a equipe, tornando clara a realidade da organização, sua missão, valores, metas, etc., de modo que os envolvidos na organização sejam impulsionados a detectar os pontos fortes e fracos, buscando solucioná-los, para que assim de forma interativa, promova a identidade, a imagem da organização.

Cap. 2 - Estudo de caso - Pró-Reitoria de Extensão da UFRB

2.1 Histórico e Estrutura Organizacional

A escolha por analisar a comunicação interna da PROEXT consiste em potencializar a experiência obtida a partir do estágio não-obrigatório por quase dois anos e relacionar essa vivência com a percepção da comunicação interna como uma fundamental ferramenta de gestão à medida que ela pode contribuir no desenvolvimento de uma organização, uma vez que a comunicação está inserida em todo o ambiente organizacional.

A experiência de estágio me levou a perceber a importância que a comunicação tem não só externamente, mas principalmente internamente. Contexto em que as pessoas precisam estar inseridas em seu espaço de trabalho de maneira que entendam o objetivo da organização pela qual estão trabalhando, e conseqüentemente, desenvolvam através de suas atividades não somente a organização, no sentido de promover a imagem da mesma, mas também suas habilidades, experiências, integração entre os setores. Daí voltar à pergunta de pesquisa: Como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento das atividades da Pró - Reitoria de Extensão da UFRB?

A Pró -Reitoria de Extensão da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB – foi criada no ano de 2006 e é responsável por promover a interação com outros segmentos da sociedade de que faz parte e a quem deve retornar suas ações de ensino, pesquisa e extensão. Desenvolve ações nas formas de programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços e consultoria, publicações e outros produtos acadêmicos, inseridos em áreas temáticas que estão em consonância com as orientações do Plano Nacional de Extensão Universitária.

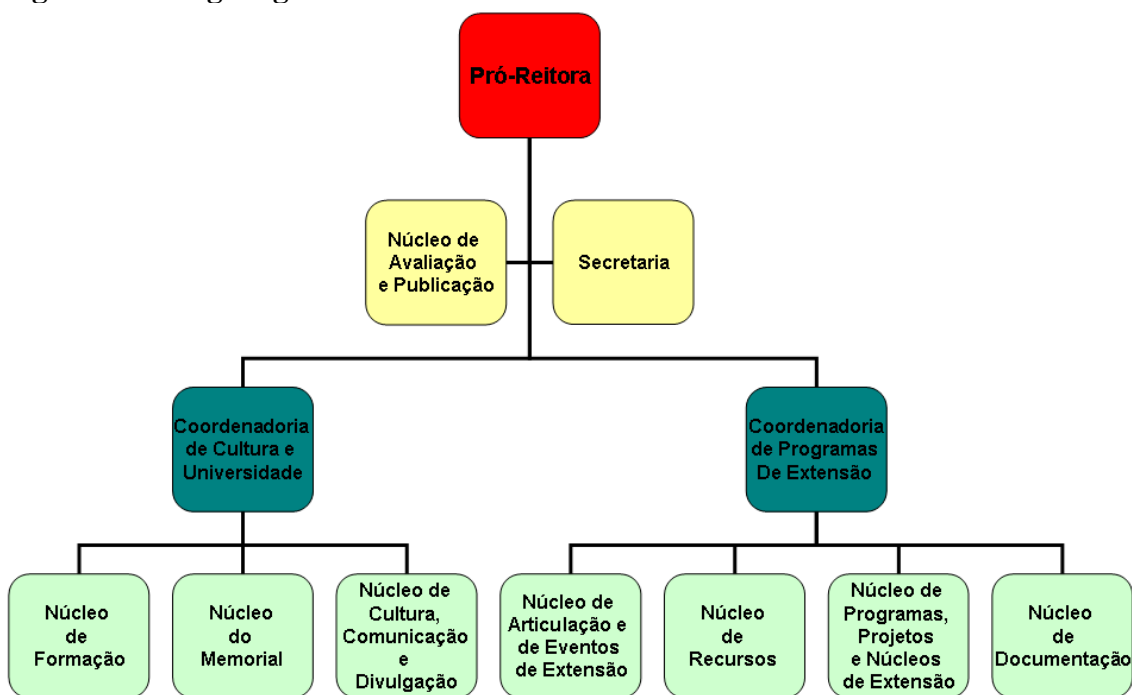
Em sua organização, a PROEXT é composta por duas coordenadorias que atuam, com seus núcleos, diretamente na condução das atividades de extensão dentre as quais destacamos: projetos e programas, publicações, certificação, comunicação com a comunidade interna e externa, eventos, editais internos, e o fomento a empreendimentos solidários e criativos pensando o desenvolvimento cultural e social das comunidades externas. Atualmente possui uma Pró-reitora, treze servidores, três estagiários, uma copeira, uma funcionária responsável

pela limpeza, dois funcionários responsáveis pela portaria, que se revezam trabalhando em dias alternados.

A PROEXT tem como missão promover atividades acadêmicas da extensão universitária, através da articulação entre o ensino, a pesquisa e as ações afirmativas pautada nas trocas e nos encontros de saberes, nas vivências e na interação dialógica entre os conhecimentos, a partir da diversidade cultural e da transformação social na relação da UFRB e da sociedade em geral. Busca ser reconhecida pelo desenvolvimento de ações transformadoras na construção e na socialização de conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais a partir da interação dos saberes voltados para a promoção da cidadania e do desenvolvimento humano, social, cultural, político e econômico.

A estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Extensão está definida de acordo com o organograma abaixo:

Figura 01 – Organograma da PROEXT



FONTE: NUGAV/PROEXT

Atualmente a Pró-Reitora de Extensão é uma docente lotada no Centro de Ciências e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade, que assumiu o cargo em agosto de 2015.

Segundo informações coletadas através do site da Pró-Reitoria de Extensão, a Secretaria de apoio administrativo (Secad) está diretamente vinculada ao Gabinete da Pró-Reitoria de Extensão e desenvolve atividades em que se destacam o planejamento da agenda do gabinete da Pró-Reitoria, controle de uso e empréstimo de equipamentos, solicitação de materiais permanentes e de consumo, planejamento do uso de veículo, recepção e envio de correspondências, atendimento ao público, monitoramento do funcionamento do espaço, dentre outras funções de organização e logística da PROEXT. A Coordenação da Secad é feita por um servidor técnico-administrativo, assistente em Administração.

O Núcleo de Gestão de Avaliação e Publicação (NUGAV) é ligado diretamente ao gabinete da PROEXT, responsável por avaliar as ações de extensão, organizar o banco de dados e as publicações relacionadas à Extensão Universitária. O setor coleta informações e dados sobre as ações promovidas pelos outros núcleos da PROEXT e outros setores da UFRB e realiza uma avaliação quantitativa e qualitativa destas ações, medindo suas eficácias, mensurando as metas alcançadas e publicando os resultados. As informações e dados são organizados e divulgados para a comunidade interna e externa da Universidade em publicações específicas, que incluem revistas, cadernos, catálogos, cartilhas, anais, entre outras, sejam em formato impresso ou digital. Tem como objetivo divulgar o conhecimento produzido pelos trabalhos e ações concretizadas por estudantes, servidores/as docentes e técnicos da UFRB, de modo seletivo e ordenado, podendo servir de exemplo e de material de pesquisa para outras práticas e reflexões para o futuro. Atualmente é coordenado por uma servidora técnico-administrativa, Assistente em Administração.

Em sua organização, a PROEXT é composta por duas coordenadorias que atuam, com seus núcleos, diretamente na condução das atividades de extensão dentre as quais destacamos: projetos e programas, publicações, certificação, comunicação com a comunidade interna e externa, eventos, editais internos, e o fomento a empreendimentos solidários e criativos pensando o desenvolvimento cultural e social das comunidades externas.

A Coordenadoria de Cultura e Universidade (CCU) é responsável por articular iniciativas acadêmicas de extensão com as políticas públicas para os campos da cultura, arte, formação, comunicação e direitos humanos. A meta é incentivar e desenvolver os projetos, programas e ações da PROEXT relacionadas à formação da comunidade acadêmica e da sociedade.

Seu maior objetivo é potencializar o caráter transversal da cultura possibilitando o diálogo entre projetos de diferentes Centros de Ensino da UFRB com instituições e organizações sociais ligadas à arte, cultura, educação, comunicação e meio ambiente. A coordenadoria também é responsável por incorporar projetos de caráter continuado às ações institucionais da PROEXT junto à sociedade, através do fomento a empreendimentos solidários e criativos que gerem desenvolvimento cultural e social das comunidades locais. Atualmente sob a coordenação de uma servidora técnico-administrativa.

O Núcleo de Formação (NUFORM), ligado a Coordenadoria de Cultura e Universidade, é responsável pelas ações de formação continuada na área extensionista e pela integralização da extensão ao ensino e à pesquisa. Tem como principal objetivo a capacitação dos sujeitos envolvidos na comunidade acadêmica e na comunidade, fomentando e fortalecendo o diálogo entre os saberes. Atualmente coordenado por uma servidora técnico-administrativa. O Núcleo do Memorial (NUMEM), também ligado a CCU, tem o objetivo de gerir o Memorial do Ensino Agrícola Superior da Bahia (MEASB). O MEASB, sediado no campus universitário de Cruz das Almas, possui um rico e diversificado acervo, com peças datadas do século XVIII ao XX. A criação e a estruturação do MEASB cumprem a função de reconhecer a importância histórica, cultural e acadêmica desse acervo centenário. É coordenado por uma servidora técnico-administrativa.

O Núcleo de Cultura, Comunicação e Divulgação (NUCCOM), também vinculado à Coordenadoria de Cultura e Universidade (CCU), propõe e coordena ações de cultura e de comunicação social, com foco institucional, como estratégia de apoio na divulgação de ações extensionistas e das políticas de extensão da UFRB. Tem como objetivos fomentar e consolidar metodologias, projetos e programas que promovam o desenvolvimento sociocultural das comunidades interna e externa de forma continuada; qualificar a comunicação intra/interinstitucional da PROEXT; promover a divulgação das ações realizadas e/ou apoiadas pela PROEXT na mídia e junto às comunidades em que atua; fortalecer a marca

institucional da Extensão; promover o reconhecimento da Extensão como um aspecto distintivo da UFRB. É coordenado por uma servidora técnico-administrativa com graduação em Comunicação Social - Jornalismo.

A Coordenadoria de Programas de Extensão (COPROEXT) está à frente do acompanhamento e da execução das ações dos programas e projetos desenvolvidos pela PROEXT, financiados ou não, junto à comunidade acadêmica, e assume o papel de atuar pela institucionalização e o fortalecimento das Políticas de Extensão da UFRB em seus diferentes eixos. É de responsabilidade da coordenadoria o acompanhamento dos registros e certificações dos programas, projetos, eventos e demais ações acadêmicas vinculadas à extensão na UFRB, bem como a coordenação dos processos seletivos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), a seleção interna PROEXT MEC-SESu, a seleção de projetos através dos editais de apoio a eventos acadêmicos para proponentes docentes e discentes e o acompanhamento das solicitações de execução dos recursos de Projetos e Programas com financiamento. A COPROEXT também compõe a coordenação do Comitê do Programa Integrado de Ações Afirmativas (PINAF) e participa nas chamadas e publicações da Revista de Extensão. É coordenada por um servidor técnico-administrativo.

O Núcleo de Gestão de Articulação e de Eventos de Extensão (NUAVEX) assume a função de acompanhamento e institucionalização dos eventos extensionistas promovidos por docentes, estudantes e técnicos administrativos da UFRB, é vinculado à Coordenadoria de Programas e Projetos de Extensão. Visa o fortalecimento de políticas ao promover as ações acadêmicas da comunidade interna por meio dos eventos e da articulação contínua com a comunidade e segmentos externos. O objetivo maior das ações acompanhadas e executadas por este Núcleo é promover o compromisso da UFRB com o desenvolvimento socioeconômico e cultural e a formação acadêmica e cidadã dos sujeitos para além de seus muros, como grupos culturais, sociedade civil organizada, comunidades tradicionais. É coordenado por uma servidora técnico-administrativa.

O Núcleo de Gestão de Recursos, vinculado à Coordenadoria de Programas e Projetos de Extensão, é responsável pelo acompanhamento do planejamento orçamentário da PROEXT, apoio na previsão e execução dos recursos destinados ao financiamento de programas e

projetos realizados pela PROEXT, aprovados em editais de fomento à extensão universitária e do Fundo de Apoio à Extensão Universitária da UFRB. Utiliza instrumentos/sistemas de informação interno e externo, de comunicação e gerenciamento, coordenando atividades de apoio ao planejamento, execução, acompanhamento, divulgação/publicação e sistematização dos recursos destinados à realização das ações de extensão na UFRB. Atua junto à comunidade acadêmica ao realizar procedimentos administrativos internos que visam suprir as necessidades da Pró-Reitoria e dos programas/projetos de extensão, referentes à compra de bens, prestações de serviços, concessão de diárias, liberação de passagens e pagamento de auxílios financeiros a estudantes, vinculados à extensão; e às diversas unidades administrativas da UFRB ao elaborar planos e relatórios das atividades desempenhadas. É coordenado por um servidor técnico-administrativo.

O Núcleo de Programas, Projetos e Núcleos de Extensão (NUGEPE), com uma ampla atuação, é vinculado à Coordenadoria de Programas e Projetos de Extensão, coordena e acompanha as ações referentes ao Programa Institucional de Bolsas de Extensão Universitária (PIBEX) e o processo de seleção interna para os editais do PROEXT/MEC-SESu e PIBEX. Cabe ainda ao Núcleo o acompanhamento do Programa Integrado de Ação Afirmativa (PINAF) e a pesquisa e divulgação de editais para projetos e programas extensionistas da UFRB para todos os públicos. É coordenado também por um servidor técnico-administrativo.

O Núcleo de Gestão de Documentação (NUGEDOC) é vinculado à Coordenadoria de Programas e Projetos de Extensão e tem como responsabilidade orientar e acompanhar as atividades de extensão da UFRB. O acompanhamento é feito desde os registros das ações até as emissões de certificados. O NUGEDOC tem como principais atribuições: orientar gestores de extensão, docentes, discentes e técnico-administrativos sobre o registro das ações de extensão da UFRB; realizar registro consolidado por modalidade das ações de extensão da UFRB para posterior divulgação; realizar o cadastro das ações no Sistema de Gestão de Certificados Eletrônicos da PROEXT; emitir certificados das ações de extensão da UFRB através do SGCE; viabilizar o planejamento e sistematização de dados das atividades de extensão da UFRB e disponibilizar informações sobre produtos resultantes das ações de extensão da UFRB para avaliação, divulgação e publicação. É coordenado por um servidor técnico-administrativo.

Cap. 3 – Análise dos Resultados

3.1 - Plano de Trabalho PROEXT 2015 e a comunicação interna.

Para entender melhor o funcionamento da comunicação interna existente na PROEXT, utilizamos a análise documental. O principal documento fonte das informações foi o Plano de Trabalho PROEXT 2015.

Segundo informações obtidas com a secretaria do gabinete, este plano é definido pelo Gabinete da Pró-reitoria. Acontece em duas etapas: no primeiro momento a Pró-Reitora determina os parâmetros para definição das metas que serão trabalhadas de acordo com a sua gestão, de forma que atenda ao que é proposto pelo Reitor em exercício, do que ele pretende alcançar através da extensão para a Universidade. Porém o formato, a caracterização do plano de trabalho é de responsabilidade do pró-Reitor (a), no caso da PROEXT atualmente, encontra-se uma Pró-Reitora. Ela é quem define as metas que serão trabalhadas em sua gestão, através de reunião com as coordenadorias da pró-reitoria.

No segundo momento, após a reunião com as coordenadorias, quando as metas são pensadas, avaliadas, ocorre uma reunião com gestores dos núcleos que compõem a Pró-Reitoria, para que sejam apresentadas as metas, é possível a partir de idéias, sugestões que geralmente são colocadas pelos gestores dos núcleos, alterá-las ou não. Após as metas estabelecidas, cada núcleo é responsável por pensar nas ações para alcance do que foi proposto.

O Plano de Trabalho 2015 está estruturado em objetivos, metas e ações. Logo, ao receber o Plano, cada núcleo identifica como poderá desenvolver suas atividades, buscando alcançar o resultado que foi proposto pela organização. Estes registros foram analisados e comparados com as informações coletadas através da realização de entrevistas semi-estruturadas com os núcleos que possuem a mesma meta com relação à comunicação.

Nesta etapa de análise documental, pode-se verificar a importância dada à comunicação visto que existe uma meta específica para a qualificação da comunicação interna da organização. Ela está descrita no Plano da seguinte forma: “Qualificar a comunicação intra/interinstitucional, facilitando a organização, execução, divulgação e o fortalecimento das políticas de extensão da UFRB”. (PROEXT, 2015, p.8).

Foi identificado também que esta meta é comum à secretaria da Pró-Reitoria e também para mais quatro núcleos: o Núcleo de Gestão de Avaliação e Publicação, Núcleo de Gestão de Recursos, Núcleo de Gestão de Documentação e Núcleo de Cultura, Comunicação e Divulgação. Deste modo, percebe-se que estes 04 núcleos são responsáveis diretos pela qualificação da comunicação da organização. Após essa identificação, foi decidido que as entrevistas deveriam ser realizadas com os coordenadores dos 04 núcleos que possuem a mesma meta e ações de comunicação, previstas no plano de trabalho da PROEXT 2015.

3.2 – Análise das Entrevistas

Para responder as perguntas deste trabalho foram entrevistados os seguintes gestores:

Entrevistado A: Coordenador do Núcleo de Gestão de Recursos na PROEXT, formado em administração.

Entrevistado B: Trabalha a dois anos no serviço público, seu primeiro emprego. Formada em jornalismo, especialista em comunicação corporativa, ocupa cargo de assistente administrativo. Por conta da sua formação, assumiu função comissionada como gestora do Núcleo de Comunicação da PROEXT.

Entrevistado C: Formada em Letras – UEFS, especialista em estudos literários. Trabalha há 3 anos na UFRB, ocupa o cargo de chefe do Núcleo de Avaliação e Publicação, que tem como principal atividade a gestão e publicação da Revista de Extensão.

Entrevistado D: Iniciou trabalho na UFRB em 2010, quando foi aprovado em concurso público. Era estudante, desde 2006, do curso de agronomia, o qual não concluiu. Quando foi aprovado em 2010 relata que não esperava e nem nunca havia se imaginado trabalhando no

serviço público, segundo ele, era algo fora da realidade. Atualmente ocupa o cargo de gestor no Núcleo de Documentação, onde as principais atividades que desenvolve são registros de atividades de extensão, certificação, entre outras atividades.

As entrevistas foram agendadas com os gestores de cada núcleo e realizadas em dias diferentes de forma que não comprometessem as atividades dos mesmos. O local para a realização das entrevistas foi à própria Pró-reitoria, em uma sala anexa. Os horários foram marcados pelos próprios coordenadores, no período de intervalos de suas atividades. As entrevistas foram gravadas e para cada gravação utilizei meu próprio aparelho de celular, também foi utilizado um roteiro (que consta como apêndice do trabalho), obedecendo às mesmas perguntas para todos os entrevistados.

O tempo de cada entrevista variou bastante de um entrevistado para o outro. Na primeira entrevista, realizada no período da tarde com o gestor do Núcleo de Gestão de Recursos, a duração foi de 12 minutos e 16 segundos. A segunda entrevista, realizada no período da manhã com a gestora do Núcleo de Comunicação, teve duração de 1 hora 7 minutos e 50 segundos. A terceira entrevista, também realizada pela manhã, com a gestora do Núcleo de Publicação e Avaliação teve duração de 38 minutos e 45 segundos. A quarta e última entrevista foi realizada no período da manhã com o gestor do Núcleo de Documentação tendo duração de 1 hora 08 minutos e 42 segundos

A partir das informações coletadas através das entrevistas foram identificadas oito (8) dimensões como orientadoras da análise:

Dimensão 01 - Conhecimento da missão institucional da Pró-Reitoria

Sobre conhecer a missão institucional da PROEXT, os entrevistados informaram ter conhecimento necessário, porém não recordavam com exatidão. A entrevistada B respondeu a primeira pergunta, afirmando conhecer a missão institucional da PROEXT, descrevendo a missão como responsável por fomentar a extensão universitária na Universidade, explicou que a Pró-Reitoria não faz a extensão em si, mas cria os caminhos para que a extensão aconteça da melhor maneira possível. E a comunicação colabora para o alcance dessa missão, à medida que permite criar canais entre a Pró-Reitoria de extensão da UFRB e seus públicos.

O entrevistado D disse que a PROEXT foi fundada após a formação da UFRB e a considera nova aqui ainda. A extensão é uma atividade que não é muito aceita, pois algumas pessoas acham que é uma atividade abaixo da pesquisa e do ensino, então ficou muito tempo como uma coisa marginalizada. Ele diz que hoje ainda é, mas que está diminuindo através de programas de incentivo a extensão, percebe que pessoas já conseguem encontrar um lugar para se nortear, porém ainda existem os que nem têm consciência do que é uma atividade de extensão ou que às vezes pensam que extensão é realizar uma atividade de visita a campo, sair da sala de aula, sendo que não é isso. Para ele,

Extensão teria que ser o princípio que norteia a universidade, ou qualquer instituição de ensino. Ela é responsável por promover certo desenvolvimento na região, pois não adianta gerar conhecimento dentro da universidade e não contribuir no meio em que está, fazer trocas com a comunidade e a comunidade trazer coisas novas, são culturas diferentes e há sempre o que aprender (Entrevistado D).

Resumindo, todos conseguem entender o que a organização propõe, conseguem compreender um pouco da missão da organização, o que demonstra um grau efetivo de integração entre os servidores e o órgão administrativo do qual fazem parte. A entrevistada B, avançou na inter-relação e explicitou a importância da comunicação organizacional para o alcance da missão institucional.

Dimensão 02 - Comunicação entre os núcleos da equipe da Pró-Reitoria

Os entrevistados demonstraram existir uma integração entre os núcleos que compõem a Pró-Reitoria. Todos ratificaram que é necessário o apoio entre os núcleos e coordenadorias para um bom andamento das ações. Para o entrevistado A, é preciso comunicação com outros setores da Universidade como as Pró-reitorias de administração e planejamento e alguns núcleos externos à PROEXT, como o núcleo de compras da Coordenadoria de Licitação e Compras, Núcleo de Gestão de Almojarifado, patrimônio. Ele explica que o Núcleo de Gestão de Recursos acaba se envolvendo não só com os setores da PROEXT, mas também com outros setores da Universidade, sendo esses os setores com os quais o entrevistado se relaciona diretamente para a realização de suas atividades.

A entrevistada B, brincou dizendo que o desenvolvimento de suas atividades, “depende do mundo inteiro”, porque a Universidade é formada por vários setores, cada um com suas

especialidades. O suporte para a comunicação é a tecnologia, então ela depende da COTEC, setor de TI da Universidade, e também do setor responsável pela comunicação da UFRB que é a ASCOM, Assessoria de Comunicação, logo há uma relação direta com esse setor, pois algumas impressões de material gráfico são realizadas por esta Assessoria. Quanto à PROEXT, disse que a relação mais forte é com o gabinete da Pró-Reitoria. De modo geral, disse que a comunicação trabalha junto com a parte estratégica da organização. Ela acredita que a comunicação depende de todos, mas principalmente do gabinete, que apesar das construções coletivas, nas reuniões que são abertas à participação de todos, quem define os caminhos, as políticas, as ações, quem representa a Pró-Reitoria institucionalmente é o gabinete, é quem traz a parte maior de colaboração, não deixando de existir uma relação com todos os núcleos, pois ela precisa das informações, precisa saber o que eles estão fazendo para que possa divulgar. Ela enfatiza dizendo que o “Núcleo de Comunicação ele não se faz, ele divulga o que os outros núcleos, coordenadorias, fazem. Então não faz sentido imaginar que o Núcleo de Comunicação pode chegar a algum lugar sozinho, ele depende de outros, porque ele não vai divulgar a si mesmo” (Entrevistada B).

Essa fala reforça uma percepção que concebe o Núcleo de Comunicação como um setor de divulgação de ações, portanto, com uma ação prioritariamente voltada para públicos externos. Desse modo, a atuação do Núcleo de Comunicação no que diz respeito à comunicação interna da PROEXT não é destacada como algo relevante.

A entrevistada C explicou que dialoga mais próximo com Núcleo de Comunicação, programas e projetos e documentação, já que são com esses que ela desenvolve um trabalho mais cotidiano. Com relação aos outros núcleos, a entrevistada demonstra ter conhecimento das ações, porém com menor proximidade. Por exemplo, do Núcleo de Gestão de Recursos, não depende dele pra desenvolver as ações no seu núcleo, geralmente não tem essa relação mais próxima, a não ser, no final do ano, quando realiza outra atividade que é responsabilidade também do Núcleo de Avaliação e Publicação, o relatório de gestão. Nesse momento do relatório, ela entra em contato com todos os núcleos da PROEXT. Ela é quem vai compactar as informações de todos os núcleos para construir o relatório de gestão.

O Núcleo de Avaliação e Publicação precisa estar integrado aos outros núcleos já que, no momento de produzir os indicadores é o Núcleo de Documentação quem registra e, por isso,

detém a quantidade de docentes que participam das ações, os nomes de discentes, de ações. O Núcleo de Programas e Projetos também fornece dados dos programas/projetos, bolsistas cadastrados, bem como o Núcleo de Comunicação, por conta das publicações. Ressalta que,

“(…) é uma marca da PROEXT, os núcleos geralmente são formados por um servidor ou dois, no máximo, e às vezes estagiários que são poucos os que temos, então quando há uma ação maior de um núcleo e esse núcleo não dá conta sozinho os outros núcleos interagem pra colaborar, “cada um dá uma ‘forcinha’ e aí alcançamos o objetivo” (Entrevistada C).

Para o entrevistado D há uma grande dependência entre os núcleos, pois como ele trabalha com certificações, registros de atividades, envolve todos os centros, pró-reitorias, e outros órgãos da UFRB. Internamente, o Núcleo de Documentação interage com núcleo de comunicação, pois alguns professores às vezes precisam inserir uma logomarca no certificado, mas também acontece de vir atividades de outros núcleos como o de programas e projetos, que solicitam emissão de declarações, relatórios, etc. Também é preciso ter proximidade com o Núcleo de Gestão de Recursos já que, quando vai gerar declarações, é preciso consultar pra saber se a pessoa realmente está participando de projetos financiados ou então que tem que ter bolsa, aí precisa consultar pra saber se o bolsista está regularizado. Logo, ele não se vê fechado somente ao seu Núcleo. Apesar de ter muita demanda e precisar de tempo para dar conta de tudo, ele consegue estar a par das outras atividades e sempre que possível ajudar também aos outros núcleos,

(…) é necessário existir essa mentalidade de união e não de personificar um núcleo ou função, é preciso cooperação, sem isso não tem como a extensão andar, pois já vi casos de pessoas que resolveram só cumprir sua função e não deu certo, não deu “liga”, não conseguimos desenvolver e no momento que todo mundo se uniu pra fazer uma atividade, a coisa andou, foi pra frente, então não há possibilidade de se isolar numa organização, a cooperação é essencial (Entrevistado D).

Esse foi um ponto importante colocado por todos os entrevistados; eles conseguem perceber a importância da integração entre a equipe para o desenvolvimento da organização, procuram sempre estar envolvidos de alguma forma com os núcleos da Pró-Reitoria. Conseguem perceber a importância da conexão entre os núcleos para o pleno desenvolvimento do trabalho de cada um.

Dimensão 03 - Fluxo das informações para desenvolvimento do trabalho

Sobre a questão dos fluxos de informação, os entrevistados responderam que conseguem ter as informações necessárias para desenvolvimento de suas atividades em seus núcleos. Como

eles procuram estar inteirados das atividades realizadas dentro da Pró-Reitoria, eles precisam de algumas informações que em muitas vezes servem para complementar a execução de algumas atividades que são realizadas no núcleo onde cada um é responsável.

Segundo o entrevistado A, quando perguntado sobre ter as informações necessárias para executar seu trabalho, ele explicou que essas informações chegam até ele através de reuniões, memorandos e a partir de comunicação do sistema, e-mails. O meio de comunicação mais utilizado por ele para receber e enviar as informações mais importantes para desenvolvimento de suas atividades no Núcleo de Gestão de Recursos é o e-mail. Informou que, além do e-mail, existem as reuniões, deu ênfase à importância desse meio de comunicação, além do sistema de e-mail da Universidade que é utilizado com frequência.

Para a entrevistada B, quanto às informações necessárias para que o trabalho seja executado ela informou que nem sempre chegam a contento, citou que a estrutura do quadro de servidores vem sendo modificada com alguma frequência. Afirmou, por exemplo, que em dois anos de PROEXT, é a terceira gestão que ela acompanha e quando ocorrem mudanças na parte estratégica até que ela conquiste uma relação de proximidade com o gabinete, esse fluxo fica comprometido. O período de transição é o mais complicado para ela, pois quando ela sabe de um evento ele já está acontecendo, daí tem que pedir a equipe, para quando for acontecer um evento que avisem antes, mandem um whatsapp, e-mail, ligação, enfim, pois é preciso saber das coisas antes que aconteçam pra poder divulgar, porque segunda ela, “divulgação gera público e memória, e divulgação do que já aconteceu só gera memória”. A entrevistada entende que a divulgação é mais importante do que a cobertura dos eventos. Como não existe pessoal, equipe para fazer as duas coisas como deveria ser em um Núcleo de Comunicação, acaba priorizando a divulgação prévia dos acontecimentos, não posterior que seria através da cobertura dos eventos.

Considera que quando há mudanças na equipe tem um tempo de transição natural para que as coisas se arrumem. Nesse momento o fluxo de comunicação é comprometido. Segundo ela, as informações são recebidas por e-mail e pessoalmente, por ser um espaço pequeno as pessoas a encontram e informam, avisam sobre algo. O fluxo se dá, prioritariamente, por e-mail, telefone e presencialmente. Enfatiza também as reuniões, nas quais cada núcleo informa o que está acontecendo, o que está fazendo, isso permite que saiba dos acontecimentos na etapa de

planejamento. Como a PROEXT tem um plano de trabalho, os eventos já estão previstos, como por exemplo, já sabemos o que vai acontecer em janeiro, pois já foi construído pela equipe e também nas reuniões já se consegue acompanhar o que vai acontecer e quando vai acontecer.

A entrevistada C explicou que as informações chegam até ela por e-mail e que geralmente eles têm muita comunicação verbal, mas para formalizar as comunicações as informações que solicita aos outros núcleos são por e-mail e eles também devolvem por e-mail, a maioria das informações são passadas por esse meio de comunicação. Às vezes é necessário o contato com editora ou biblioteca, isso também ocorre por e-mail e telefone. Mas geralmente tudo é feito por e-mail, a devolutiva é da mesma maneira.

O entrevistado D respondeu que as informações chegam, apesar de não haver um sistema em uso no momento. Existe um sistema para ser instalado para dinamizar as informações sobre as atividades de extensão, mas isto ainda não foi implantado. Para o entrevistado, o método que trabalha é muito arcaico, pois utiliza planilhas de Excel que para ele “tem o mesmo valor de um papel preenchido a mão, a possibilidade de erro é a mesma” (Entrevistado D).

Considera que apesar de obter as informações que precisa, elas não chegam de forma organizada. Por exemplo, quando um bolsista pede uma declaração do Projeto PROEXT/MEC, ele sabe que o Núcleo tem essa planilha, mas existem algumas informações que não são de fácil acesso, as informações ficam soltas, não existe um sistema unificado, elas são arquivadas em pen drives, por impressão. Porém isso é comprometido no final de ano quando a Pró-Reitoria de Planejamento pede as informações das atividades de extensão, número de pessoas envolvidas, quantidade de bolsistas e como essas informações são preenchidas em planilha Excel, não se tem um número exato, “temos o compromisso de informar o número mais próximo da realidade”, informa o entrevistado. Ele entende que as informações existem, mas precisam ser reunidas em um único lugar para que se possa ter acesso, não só a equipe da PROEXT, mas para toda a comunidade universitária. Ele considera que esta articulação de informações seria um grande passo para a PROEXT.

Nesta categoria foi percebido que em relação ao fluxo de informação, dois entrevistados (A e C), informaram que há um bom funcionamento dessas informações, enquanto dois

entrevistados (B e D) consideram que, em algum momento este fluxo fica comprometido e com isso o desenvolvimento do trabalho também.

Dimensão 04 - Meios de comunicação utilizados internamente na pró-reitoria

Meios de Comunicação utilizados internamente			
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
E-mail	Email	Email	Site
Reuniões	Mural	Telefone	Email
	Reuniões	Reuniões	Telefone

Os entrevistados foram unânimes em considerar o email, reunião e telefone como os meios mais utilizados internamente na comunicação da Pró-Reitoria. Apenas os entrevistados (B e D), informaram que utilizam o mural e o site da Pró-Reitoria, respectivamente. O entrevistado D ressaltou que além dos outros meios, utiliza o site da Pró-Reitoria, pois auxilia no trabalho que é realizado em seu núcleo.

Os meios utilizados de comunicação interna na Pró-Reitoria são o e-mail, reuniões, telefone, mural e site, conforme o quadro acima. A entrevistada B responsável pelo núcleo de comunicação, enfatiza que “os meios utilizados pela comunicação interna da PROEXT se resumem ao e-mail, mural, reuniões, mailing interno”. Ressalta que “a comunicação interna tem duas dimensões: interna na Pró-Reitoria e interna pra fora, pois PROEXT não deixa de ser UFRB, então é preciso enxergar PROEXT com UFRB como relação interna também”. Nesse sentido surgem outros meios como a intranet, onde toda solicitação é via sistema interno, logo a intranet é um canal forte, só que da PROEXT com outros setores dentro da Universidade. Segundo a entrevistada, para a pró-reitoria internamente, não é um canal muito usado, se acontecer é em momentos específicos.

O entrevistado A considera as reuniões importantes para a comunicação interna da PROEXT. Explicou que é neste momento quando se reúne toda equipe num mesmo cenário, são discutidas as ações realizadas por cada núcleo, o que gera um compartilhamento com todos,

gerando conhecimento do que os outros núcleos estão realizando e é o momento também de diálogo entre os núcleos, chefes, apontando possíveis falhas ou soluções, idéias durante a reunião. Para ele estas conversas são essenciais.

Os entrevistados informaram que utilizam esses meios de comunicação interna para formalizarem as solicitações, registrarem as atividades entre os núcleos, porém consideram o contato pessoal entre a equipe a melhor forma de comunicação interna, pois como a equipe é pequena e eles se encontram todos os dias no mesmo ambiente, trocam as informações, tiram as dúvidas uns dos outros e conseguem resolver mais rápido e com maior facilidade as demandas que surgem no dia-a-dia.

A entrevistada B informou que é realizado um café entre a equipe todas as manhãs e para ela é o momento no qual fica mais informada do que está acontecendo na PROEXT:

(...) existem outras formas de receber informações como, por exemplo, o café da manhã com a equipe. Não é formal, não é promovido pelo núcleo de comunicação, ele surgiu e é muito bom que ele exista, porque quebra um pouco a burocracia e passa as informações de forma informal (Entrevistada B).

A entrevistada C também considera o contato físico importante para a equipe,

essa questão da comunicação física ajuda muito, pois se usa muito o e-mail, só com finalidade de formalizar a solicitação, registrar pra lembrar o que tem pra fazer, facilitando o retorno. Porém o contato físico esclarece mais, pois às vezes escrevemos uma coisa e a interpretação é outra. Quando você fala olhando para a pessoa, no caso de uma dúvida, é mais fácil para esclarecer (Entrevistada C).

O entrevistado D também considera importante o contato físico, ele explica que prefere conversar pessoalmente, por já conhecer todo mundo, ter trabalhado em outros núcleos e não tem nenhum problema com ninguém, considera que fica mais claro, utiliza o email só pra formalizar, registrar a solicitação, ele acredita que é só uma forma das informações ficarem acessíveis para quem quiser da equipe acessar. Mas sempre mantém primeiro o contato pessoal e depois usa o email.

A maioria utiliza o e-mail institucional como o canal de comunicação interno na Pró-Reitoria, no sentido de formalizar as demandas, deixar registrado, porém é o contato pessoal, é a comunicação oral considerada mais importante para eles. É onde eles conseguem compreender um ao outro e alcançar resultados no desenvolvimento de suas atividades. Logo essa comunicação pode ser considerada um elemento necessário para o relacionamento humano e da sociedade, pois não existe interação, integração, sem comunicação. Uma equipe

bem integrada consegue promover a missão da organização de forma clara para o seu público externo. Os fluxos de comunicação revelam-se de fundamental importância para consecução de objetivos e para criação de um clima propício à participação ao diálogo e superação de desafios, principalmente em um espaço organizacional

Dimensão 05 - Importância da Comunicação interna na Pró-Reitoria para alcance de resultados

Nesse momento os entrevistados informaram como consideram importante a comunicação interna para a Pró-Reitoria. Para o entrevistado A, o “cada um no seu quadrado” não funciona na Pró-Reitoria. Enfatizou que é preciso trabalhar em conjunto sempre e que as informações sempre são compartilhadas com todos os núcleos. A entrevistada B disse que é importante a integração da equipe para que as coisas aconteçam, a comunicação é um caminho que pode facilitar ou dificultar, dependendo de como funcione, o alcance das metas, do desenvolvimento da missão, até mesmo porque as atividades são complementares.

(...) o Núcleo de Recursos compra, porque o Núcleo de Eventos lança um edital que oferece material de consumo, que precisa ser comprado, estocado, pra disponibilizar para uma ação que é feita por outro núcleo, ou seja, precisa ter relação, integração e é a comunicação que colabora quando seus canais estão bem estabelecidos, quando há um clima organizacional que favorece a transparência, troca de informações (Entrevistada B).

A entrevistada C disse que a comunicação interna é muito importante porque, como a equipe é pequena, os núcleos geralmente são formados por um servidor, independente de dar conta do trabalho sozinho, “hoje estou, amanhã posso estar de férias, um problema de saúde, precisar ir ao médico, enfim, qualquer coisa parecida”, ressalta que felizmente na PROEXT as pessoas têm um espírito de equipe mesmo, “não se vê essa questão de individualidade, de eu-quipe, egocentrismo, e nem de ego, as pessoas aqui se ajudam muito” e acha isso bem importante pra evolução e desenvolvimento da PROEXT.

O entrevistado D acha que é necessário trabalhar em equipe, não se pode trabalhar sozinho, até mesmo por se tratar de uma instituição pública, existem cargos e é necessário respeitar hierarquias, então não se pode de jeito nenhum fazer nada do seu jeito, não existe a possibilidade de querer fazer apenas o seu. Cada núcleo, coordenadoria inevitavelmente

recebe um impacto da pessoa que está gerindo, daí é necessário existir uma mentalidade de união, é necessário existir cooperação, sem isso para ele, não tem como a extensão andar, afirma o entrevistado D.

É possível perceber que os entrevistados entendem a importância da comunicação interna, é fundamental pensar na integração através dessa comunicação, pois através dela as equipes conseguem desenvolver suas atividades, identificar os pontos fracos e fortes, como utilizar suas habilidades, promovendo diálogo, troca de informações, experiências, etc.

Através de processos de adaptação e reconstrução, uma comunicação interna eficaz, pode contribuir para atribuir sentido à vida organizacional. Busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e o seu principal público, mobilizando todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação. (CURVELLO 2008, p.8)

Logo em uma organização, quer seja ela pública ou privada, não se pode pensar em desenvolvimento sem uma equipe integrada. A comunicação interna reforça a credibilidade dos colaboradores, demonstra que eles são atores importantes nesse processo e que o trabalho em equipe beneficia a todos, não só a organização.

Dimensão 06 - Capacidade de Auto-avaliação da equipe

Nessa categoria foi perguntado para cada entrevistado se eles se sentem a vontade para opinar, sugerir, avaliar e, também, se estão abertos a críticas. O entrevistado A disse que eles têm liberdade para conversar com os chefes e com os outros núcleos sobre possíveis problemas, idéias e isso não ocorre apenas nas reuniões, mas em outros momentos nos quais conversam e quando necessário, vão ao chefe imediato ou à Pró-Reitora, compartilham algumas coisas com os outros núcleos, criam um momento além da reunião para que possam expressar as opiniões dentro da pró-reitoria.

A entrevistada B disse que geralmente conversa com todos os colegas ou alguém que tenha mais afinidade, ela disse que depende do ânimo das coisas, “posso deixar passar ou tentar resolver”. Quando ela acha que algo atrapalha, tenta conversar na sutileza das coisas, evita as chamadas “DRs”, pois, segundo ela, cria um desgaste.

(...) a Universidade é um ambiente de muitos egos, então ninguém gosta de ouvir que fez errado, que avaliou errado, então precisa chegar com muito jeito, porque se não você consegue ao invés de resolver o problema e abrir mais o canal de diálogo,

você fecha ainda mais o que já estava com problema, então tem que ter traquejo principalmente quando há relação hierárquica pra fazer sugestões (Entrevistada B).

A entrevistada C disse que se sente livre para opinar, dar idas tirar dúvidas, etc, e faz isso com a própria equipe, há uma liberdade para isso, as pessoas pelo menos aparentemente recebem com tranquilidade. O entrevistado D disse que se sente livre pra opinar, dar sugestões, não só na PROEXT, mas em qualquer lugar da Universidade, sempre respeitando as pessoas, nunca agredindo, acusando, mas conhecendo seus direitos de servidor, e cidadão, se sente na obrigação de contribuir, cobrar e informar o responsável de algum possível erro. Acha essencial no serviço público manter a transparência, o espaço para discutir sobre algo, pois para ele, “a negligência é a mesma coisa de um crime”.

Os entrevistados acreditam que na Pró-Reitoria eles têm liberdade para sugerir, conversar, e até mesmo cobrar algo quando necessário, sempre através do diálogo, de maneira que não venham desrespeitar o espaço do outro, e sim contribuir para o avanço das atividades desenvolvidas pela equipe.

Dimensão 07- Método utilizado para qualificação da comunicação interna na Pró-Reitoria

Os entrevistados responderam que vêm trabalhando com reuniões mais frequentes, comunicados, e-mails informando de tudo que acontece geralmente com cópia para todos os interessados em determinado assunto, reuniões extraordinárias que são agendadas para tratar de problemas. O entrevistado A ressaltou o uso do bate-papo às vezes de maneira informal para discutir mais detalhadamente determinados assuntos: “essa comunicação vem sendo trabalhada pra que todos possam entender o que está acontecendo e pode vir acontecer na pró-reitoria”, afirma. Explica que, tentam levar esse conhecimento tornando as ações transparentes para os outros setores da Universidade, informando na página oficial da PROEXT, colocando no e-mail, enviando mensagens individuais quando necessário para que outras pessoas envolvidas consigam entender, acompanhar o que está acontecendo na Pró-Reitoria de Extensão.

Para a entrevistada B, existem alguns pontos negativos, mas que, de todo modo, a comunicação na PROEXT hoje tem saldo positivo. “Temos equipe integrada, as informações

circulam nos canais formais e informais de modo bom, pois no caso dos informais não causa ruídos, conflitos” (entrevistada B). No caso da Pró-Reitoria, os meios informais colaboram para uma boa comunicação, os servidores têm uma postura profissional, apesar do clima descontraído que uma pessoa que vem de fora pode rapidamente perceber.

Existe respeito ao espaço do outro, área de atuação do outro, formação do outro, e nesse sentido também, que recebo colaboração, respeito e reconhecimento na importância da comunicação e quem estava antes do funcionamento do Núcleo de Comunicação e depois, consegue avaliar que houve melhoria (Entrevistada B).

A entrevistada C acredita que com a revitalização do Núcleo de Comunicação houve um grande avanço na comunicação interna da Pro-Reitoria. Ela acredita que um profissional da área, como hoje se encontra no Núcleo de Comunicação, que tem o perfil da comunicação por ser jornalista, facilitou bastante a comunicação interna e externa, deu mais visibilidade à PROEXT. Também acredita que a questão da comunicação interna não depende só do Núcleo de Comunicação, mas da comunicação entre os núcleos, e pontua que é satisfatória.

(...) porque antes ele geralmente tinha como responsável um docente e como docente já tem uma carga horária complicada, precisa dar conta de atividades acadêmicas e a carga horária na PROEXT era reduzida, era complicado dar conta da comunicação, ficava um pouco a desejar (Entrevistada C).

Apenas o entrevistado D acha que hoje, como a PROEXT acabou de passar por uma mudança de Pró-Reitora, entraram novos servidores, novos coordenadores, essa comunicação encontra-se desintegrada para o que ela já foi. “Antes havia mais interação, éramos mais participativos um com o outro” e ele acha que como está sendo conduzida não está levando a ser como antes, ele considera que a autonomia dada à equipe, acaba distanciando um dos outros e com isso essa comunicação fica comprometida.

Dimensão 08 - Avaliação da comunicação interna existente na Pró-reitoria

Pedido aos entrevistados que avaliassem a comunicação interna existente hoje na PROEXT, todos ficaram a vontade para responder de forma clara. O entrevistado A informou que é preciso melhorar. Segundo ele, “existem ainda algumas informações nos relatórios anuais da Pró-Reitoria que ficam um pouquinho perdidas, existem outros setores envolvidos com a Pró-Reitoria de Extensão, que ao compilar dados há um desencontro”. Ele acredita que a implantação do sistema, prevista para o 1º semestre de 2016, irá melhorar significativamente

essa comunicação com a transparência, a coleta de dados e terá maior aplicabilidade do que a extensão fez e está fazendo, dos dados que serão utilizados nos relatórios futuros.

A entrevistada B considera a comunicação positiva e que isso tem mais a ver com as pessoas do que com as ações do Núcleo de Comunicação. Acha que para melhorar é preciso equipe, equipamentos para qualificar e ter mais tempo para as ações. Segundo ela, “é preciso associação com comunicação interna, relações públicas, valorizar o que o servidor faz, enfim, isso não se faz na PROEXT”. Enfatiza que é uma linha que pode ser traçada, quando tiver condições mais favoráveis, dar ênfase ao trabalho do servidor, a importância da colaboração dele para missão da PROEXT, acha que tem caminhos para se fazer isso e ainda não entrou nessa linha, “falta é a condição, pessoas, estruturas pra qualificar as ações na Pró-Reitoria”, afirma a entrevistada.

A entrevistada C afirma a comunicação interna “atende ao que precisamos pra fazer um bom trabalho”. Segue falando da importância da comunicação informal, “essa questão da comunicação física ajuda muito, pois se usa muito o e-mail, porém com finalidade de formalizar a solicitação, registrar pra lembrar o que tem pra fazer, facilitando o retorno”, mas é o contato pessoal que ajuda o esclarecimento das solicitações. Acredita que os dois tipos de comunicação (oral e escrita), auxiliam para que a mensagem seja passada de maneira mais clara e facilita a execução das atividades: “trabalhar em equipe e ter essa comunicação das duas formas, facilita muito”, conclui a entrevistada.

O entrevistado D avaliou que hoje a comunicação interna da equipe está sendo muito comprometida, enfatiza que houve um retrocesso, apesar do avanço em relação à estrutura, espaço físico, mas quanto à equipe acredita que houveram mudanças não positivas. Pontua também que “liderança não se compra, não se ganha, você tem que conquistar e tem que ser assim. Liderança tem que ser formada passo-a-passo, no dia-a-dia”. E pelo que ele vê, atualmente, as pessoas que estão líderes, não são líderes natos. Segundo ele, “o líder agrega, motiva, incentiva, dá uma palavra para melhorar a auto-estima, enfim, hoje não existe isso na PROEXT”, afirma o entrevistado.

No decorrer das entrevistas foi possível perceber que a maioria dos entrevistados dá muita ênfase à comunicação informal, ao contato através das conversas entre a equipe, apenas o entrevistado D percebe que isso não está acontecendo como era antes, ele acredita que as

mudanças na equipe da pró-reitoria não trouxeram avanço no desenvolvimento da comunicação entre a equipe internamente.

Considerações finais

O presente trabalho buscou analisar a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão. O objetivo desse trabalho foi identificar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria de Extensão na UFRB. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um roteiro padronizado permanecendo a mesma ordem das perguntas para todos os entrevistados. Após a análise das informações coletadas através das entrevistas, foi possível atender aos objetivos específicos deste trabalho:

a) Constatou-se que os meios de comunicação utilizados internamente pela Pró-Reitoria são o e-mail institucional, reuniões, telefone, mural e site da Pró-Reitoria. Estes meios de comunicação são utilizados pelos entrevistados para formalizarem suas solicitações, registrarem as atividades entre os núcleos, porém consideram o contato pessoal entre a equipe a melhor forma de comunicação interna.

b) Quanto a comunicação interna existente foi possível perceber que a comunicação informal, comunicação oral acaba tendo um peso muito forte na Pró-Reitoria, é considerada a forma que mais gera resultados entre a equipe, o contato pessoal no qual as dúvidas podem ser esclarecidas, a mensagem é melhor passada e compreendida, é onde de verdade acontece o desenvolvimento da organização, não basta utilizar os recursos técnicos, é preciso entender a importância da integração de setores, núcleos, para que juntos, cooperando uns com os outros, a Pró-Reitoria alcance a sua missão. Apesar de serem citados os meios formais para os devidos registros de demandas e atividades é através do contato informal através de conversas, do café diário entre a equipe, uma estratégia utilizada por eles para que haja uma maior integração da equipe, momento em que informações são trocadas, porém sem nenhum registro, sem gerar nenhuma memória institucional. Também é possível notar que para eles a comunicação interna da PROEXT está ligada a equipe que trabalha na Pró-Reitoria, eles não citaram os gestores de extensão em suas falas. É preciso pensar uma comunicação interna que alcance também esses atores, entendendo que eles são peças importantes para que a extensão alcance toda Universidade, resultando assim em um trabalho de diálogo interno entre a extensão e centros de ensino da UFRB.

c) Os gestores dos núcleos responsáveis por esta meta de qualificação da comunicação interna na Pró-Reitoria avaliaram a importância de alcançar este entendimento para desenvolvimento das atividades de extensão. Enfatizaram que é preciso trabalhar em conjunto sempre de forma integrada com todos os núcleos, pois disso depende a divulgação da extensão para a Universidade.

d) Em relação à contribuição dessa comunicação interna para alcance dos objetivos, os entrevistados consideram que somente estando em sintonia uns com os outros, os resultados podem ser alcançados. Um núcleo complementa o outro, como equipe eles demonstraram que não tem como trabalhar sem cooperação, divisão de informações, no sentido de manter sempre a equipe ciente de todas as demandas da Pró-Reitoria.

A comunicação interna é um fator de fundamental importância para os gestores, organizações e pessoas, pois estimula o diálogo entre liderança e funcionários. Transmite os acontecimentos, procedimentos da organização, contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima harmônico, propício ao cumprimento das metas da organização.

Este é o papel da comunicação interna, fazer com que todos se sintam parte da organização em que estão inseridos, gerando comprometimento, motivação e satisfação. Faz a ponte entre a administração e a equipe que compõe a organização e por meio dessa comunicação uma relação satisfatória é gerada entre líder e liderado. Um desafio para um gestor na busca de desenvolver pessoas dentro de uma organização, tendo que lidar com as transformações que ocorrem e para isso é preciso saber utilizar esta ferramenta, para conseguir alcançar através das estratégias corretas o alcance do que é proposto pela organização. As informações apresentadas aqui ressaltam a importância de se pensar na comunicação interna de uma organização, não basta utilizar os meios mais avançados em tecnologia, é preciso ouvir, motivar, informar, estabelecer diálogo, contato, e saber como fazer isso, não existe crescimento de uma organização sem uma relação entre seus integrantes e não existe relação sem comunicação.

Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul: Educs, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração.** - 7 ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro - RJ - 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. A Comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista ORGANICOM** - Ano 6, ed. Especial, 2009

CURVELLO, João José Azevedo. **A dimensão interna da comunicação pública** - XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008 p. 1-15.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional** / João José Azevedo Curvello. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

GARCIA Amanda da Silva. **A Contribuição da Comunicação Interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: Estudo de caso: XP Investimentos Matriz Rio de Janeiro/RJ** – Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social - Porto Alegre, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** - 5ª ed. – São Paulo - SP - Editora Atlas, 1999.

HASWANI, Mariângela. **Comunicação nas relações internas das instituições estatais.** Anais do III ABRAPCORP 2009 - São Paulo – SP - 28 a 30 de abril de 2009. p.1-10.

LACERDA, Luiza Noman. Comunicação Interna nos órgãos do Governo Federal: entre a ausência e a falta de reconhecimento. **Anais do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região** - Centro-Oeste - Campo Grande - MS 7 a 9 de junho de 2012. p. 1-15.

LADEIRA, Ana Marta dos Santos e LOPES, Mariana de Toledo. O desafio da comunicação interna na contemporaneidade - Estudo de Caso: CAEd. **CES Revista – Juiz de Fora**, v.27, n.1, p.167-184, 2013

MEDEIROS, Rildeniro. **A comunicação Interna nas organizações públicas** - Dissertação de mestrado - Natal-RN 2006. p. 1-88. (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PINTO, José Larri de Freitas; DUTRA, Joselaine Correia. Comunicação interna: uma avaliação de trabalho de uma instituição pública de saúde. **Anais do IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração** - 23 a 25 de novembro de 2012. p.1-12.

PROEXT. Plano de trabalho UFRB: Cruz das Almas, 2015. p. 1- 45. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/proext/plano-de-gestao>

PROEXT. Planejamento de Gestão. UFRB: Cruz das Almas, Agosto – Dezembro de 2015. p. 1- 12.

APÊNDICE

Roteiro para entrevista semi- estruturada – Gestores da Pró-Reitoria de Extensão da UFRB.

1. Identificação

Nome

Idade

Sexo

2. Há quanto trabalha numa organização pública?
3. Qual cargo ocupa na Proext?
4. Você conhece a missão institucional da Proext? Se sim, descreva-a
5. Quais principais atividades você desenvolve na Proext?
6. Quais destas atividades você reconhece que contribuem para a Proext cumprir sua missão institucional?
7. Além das suas atividades, você consegue identificar as atividades desenvolvidas pelos outros setores da Proext?
8. Seu trabalho depende de outras pessoas para ser executado? Caso a resposta seja sim, quem são essas pessoas?
9. Quais os setores que você se relaciona diretamente para a realização de suas atividades?
10. Você tem as informações necessárias para a execução do seu trabalho?
11. Caso a resposta seja sim, como as informações mais importantes chegam até você dentro da Proext? Caso a resposta seja não, porque motivos acha que isso acontece?
12. Você consegue identificar os meios de comunicação interna utilizados na Proext?

13. Desses meios qual o mais utilizado por você para receber e enviar as informações importantes, necessárias para desenvolver suas atividades?
14. Você considera que para a Proext alcançar sua missão institucional é necessário existir uma comunicação interna entre os setores ou basta cada setor cumprir suas atividades para o alcance dos resultados?
15. Sabemos que falhas na comunicação interna geram informações erradas, inconsistentes ou fazem com que essas informações não cheguem a tempo no seu destino. Você identifica que há problemas na comunicação interna da Proext?
16. Você considera as reuniões importantes para a comunicação interna da Proext? Explique.
17. Quando você identifica algo errado na Proext você conversa sobre o assunto? Caso a resposta seja sim, com quem o faz?
18. Você tem liberdade para opinar, sugerir, tirar dúvidas, fazer reclamações quando necessário aos seus superiores? Comente.
19. Finalizando, como você avalia a comunicação interna existente na Proext?

