



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA MPA 19**

**MICHELLE CAMPOS DE ALMEIDA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA BAHIA**

Salvador

2021

**MICHELLE CAMPOS DE ALMEIDA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto

Salvador

2021

Escola de Administração - UFBA

A 447 Almeida, Michelle Campos de.

A comunicação interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior / Michelle Campos de Almeida. – 2021.

137 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Comunicação – Estudo de casos. 2. Ambiente de trabalho - Sistemas de comunicação - Avaliação. 3. Comunicação nas organizações. 4. Comunicação na administração. 5. Comunicação – Pesquisa. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.45



Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA-P), realizada em 26/08/2021 para procedimento de defesa da Dissertação de Mestrado PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO no. 57, área de concentração ADMINISTRAÇÃO, do(a) candidato(a) MICHELLE CAMPOS DE ALMEIDA, de matrícula 218219749, intitulada A Comunicação Interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior: o caso da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia. Às 13:30 do citado dia, Videoconferência, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof. Dr. GUILHERME MARBACK NETO que apresentou os outros membros da banca: Prof. VANESSA BRASIL C. RODRIGUEZ e Prof. Dr. FABIO ALMEIDA FERREIRA. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(a) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

Dra. VANESSA BRASIL C. RODRIGUEZ, UNIFACS

Examinadora Externa à Instituição

Dr. FABIO ALMEIDA FERREIRA, UFBA

Examinador Externo ao Programa

  
Dr. GUILHERME MARBACK NETO, UFBA

Presidente

  
MICHELLE CAMPOS DE ALMEIDA

Mestrando(a)

Aos que não desistiram.  
Aos que ainda acreditam.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, agradeço eternamente, em cada minuto da minha vida, por ser meu porto, por ser força, e por acreditar em mim em todos os meus passos, sejam eles em linha reta ou por caminhos tortuosos. Sem você eu não seria.

Ao meu pai, pela torcida, pelos sacrifícios e pelo amor.

Aos meus dindos, por todo suporte e amor, em toda minha vida, o meu reconhecimento. Muito obrigada!

Aos meus familiares, tios e tias, primos e primas, aos poucos e melhores amigos e amigas que eu poderia ter. Em especial a Monique, pelo exemplo, e a Thainá, pela presença, não física, mas sempre presença. Minhas primas-irmãs. Muito obrigada pela companhia, mesmo nos momentos mais solitários, mesmo à distância, sempre senti o abraço de vocês.

Por todos os ensinamentos que esta pesquisa me trouxe. Não foi um período fácil, mas agradeço o aprendizado de vida.

Ao meu orientador Guilherme Marback Neto, por toda a paciência e compromisso. Em meio a uma pandemia e a todas as dificuldades que vieram junto a esse período difícil, sem a sua generosidade talvez eu não tivesse conseguido.

A Juliana Gutmann, por nosso encontro, parceria, pela generosidade e pelo apoio durante a escrita. Meu muito obrigada!

Aos queridos e queridas colegas do “Mestrado da depressão”, Lucas, Luciana, Vanessa e Vanúbia que, compartilhando as dores e delícias, tornaram-se amigos para a vida.

À FACOM e ao Póscom-UFBA, por me fornecerem apoio para realizar a pesquisa, e pelo ambiente acolhedor de trabalho.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, seu corpo docente e servidores técnicos, por oportunizarem e serem facilitadores do desenvolvimento deste estudo.

## RESUMO

ALMEIDA, Michelle. **A Comunicação Interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior**: o caso da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

Esta pesquisa buscou compreender de que forma a comunicação interna pode contribuir para uma boa gestão das informações e das relações interpessoais em uma Unidade Universitária de uma Instituição Federal de Ensino Superior. O objetivo do estudo foi a proposição de um plano de melhorias, considerando a percepção da sua comunidade. O trabalho utilizou como método o Estudo de caso realizado na Faculdade de Comunicação – FACOM da Universidade Federal da Bahia, a partir de uma pesquisa descritiva-exploratória. Para a execução de uma análise fundamentada, o estudo utilizou a literatura e a triangulação de dados obtidos a partir da análise de documentos da Unidade Universitária, de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco pessoas da organização e do questionário aplicado a docentes, a discentes e a servidores técnico-administrativos, para compreender como as pessoas que integram a FACOM percebem o processo comunicacional e a sua gestão. O diagnóstico obtido demonstra uma boa percepção sobre a sua comunicação interna, além de apontar para uma política de gestão que preza pela transparência nas relações, mesmo que haja alguns ruídos, mas mostra, também, que ainda existem lacunas a serem solucionadas, principalmente em relação ao engajamento nas ações relacionadas à comunicação. Ademais, os resultados demonstram a necessidade de que, antes da elaboração de um plano de comunicação, seja dado um maior foco à troca de conhecimentos, à interação de qualidade, à convergência dos fluxos comunicacionais, à aposta em canais mais interativos de comunicação e ao trabalho em conjunto para que o objetivo de prestar serviço de qualidade à sociedade seja atingido. Conclui-se, portanto, que é fundamental que, para além de uma Comunicação Interna planejada e de um setor estruturado, se pense nos servidores como sujeitos estratégicos e, sobretudo, que sejam realizadas ações integradas que engajem toda a comunidade no aprimoramento dos processos comunicacionais e das relações interpessoais. Tendo em vista o diagnóstico exposto, a dissertação apresenta uma proposta de trabalho, com a finalidade de preparar a Unidade Universitária para o aprimoramento da comunicação interna, e a elaboração de um manual para o Programa de Pós-Graduação da FACOM, com orientações sobre a comunicação interna, os procedimentos e a rotina do setor, de forma que possa servir como base para a elaboração de um manual geral da Unidade Universitária.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Comunicação acadêmica. Comunicação em IFES. FACOM / UFBA.

## ABSTRACT

ALMEIDA, Michelle. **Internal Communication in a Federal Institution of Higher Education**: the case of Faculty of Communication – FACOM, at the Federal University of Bahia. 2021. Thesis (Master's Degree) – Business School, Federal University of Bahia, Salvador, 2021.

This research sought to understand how the improvement of internal communication can contribute to a good management of information and interpersonal relationships in a University Unit of a Federal Institution of Higher Education. The objective of the study is to propose an improvement plan, considering the perception of your community about the management of internal communication, administrative communication, academic communication and interpersonal communication. The study used the Case Study carried out at the Faculty of Communication – FACOM, at the Federal University of Bahia, as a method, from a descriptive-exploratory research, to establish relationships between the variables of analysis of internal communication and to describe their characteristics. To carry out a reasoned analysis, the study used the literature and the triangulation of data obtained from the bibliographical research, the analysis of documents from the University Unit, semi-structured interviews conducted with five key subjects of the organization and the questionnaire applied to professors, students and technical-co-administrative servants, to understand how people who are part of FACOM perceive the communication process and its management. The diagnosis indicates that the community that integrates FACOM has a good perception of its internal communication, in addition to pointing to a management policy that values transparency in relations, even if there is some noise, and also shows that there are still gaps to be solved, mainly in the engagement of people in actions related to communication. Furthermore, the results point to the need that, before the elaboration of a communication plan, a greater focus is given to the exchange of knowledge, to quality interaction, to the convergence of communicational flows, to the bet on more interactive communication channels and to work together so that the objective of providing quality service to society is achieved. It is concluded, therefore, that it is fundamental that, in addition to planned Internal Communication and a structured sector, with sufficient staff to meet the demands of quality, we think of servers as strategic subjects for the application of improvements and, above all, that integrated actions are carried out that engage the entire community in the purpose of improving communication processes and interpersonal relationships. In view of the above diagnosis, the dissertation presents a work proposal, with the purpose of preparing the University Unit community for the improvement of internal communication and a manual for the Communication and Contemporary Culture Program, with guidelines on internal communication, the procedures and routine of the sector, so that it can serve as a basis for the elaboration of a manual for FACOM.

**Keywords:** Internal communication. Academic communication. Communication in Universities. FACOM / UFBA



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Composto da Comunicação Interna.....	37
<b>Figura 2</b>	Página inicial do <i>site</i> da Faculdade de Comunicação .....	60
<b>Figura 3</b>	Comunicação Interna, Comunicação Administrativa e seus componentes.....	71
<b>Figura 4</b>	Principais recomendações .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Vínculo com a FACOM.....	47
<b>Gráfico 2</b>	Faixa etária da amostra pesquisada .....	48
<b>Gráfico 3</b>	Gênero da amostra pesquisada .....	49
<b>Gráfico 4</b>	Tempo de vínculo com a FACOM .....	49
<b>Gráfico 5</b>	Percentual de Docentes e Servidores Técnico-Administrativos que exerceram de cargo de Direção, Coordenação ou Chefia nos últimos cinco anos.....	50
<b>Gráfico 6</b>	Identificação do principal setor responsável pela Comunicação Interna.....	51
<b>Gráfico 7</b>	Identificação do principal setor responsável pela Comunicação Interna na visão dos servidores técnico-administrativos.....	53
<b>Gráfico 8</b>	Utilidade das informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna para as atividades desempenhadas.....	57
<b>Gráfico 9</b>	Disponibilidade dos canais e ferramentas de Comunicação Interna para a busca de informações.....	58
<b>Gráfico 10</b>	Utilização dos canais de comunicação interna para obtenção de informações.....	64
<b>Gráfico 11</b>	Intensidade da comunicação sobre as informações divulgadas pela unidade, de 2018 a 2021.....	69
<b>Gráfico 12</b>	Setores da FACOM que enviam mais informações .....	71
<b>Gráfico 13</b>	Acessibilidade das normas, regimentos e demais documentos .....	73
<b>Gráfico 14</b>	Transparência da comunicação por parte da Direção.....	74
<b>Gráfico 15</b>	Transparência da comunicação por parte das coordenações e chefias de departamento.....	75
<b>Gráfico 16</b>	Abertura para a participação da Comunidade acadêmica nos processos decisórios.....	76
<b>Gráfico 17</b>	Percepção da Comunidade sobre a importância da realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos da Unidade Universitária .....	77
<b>Gráfico 18</b>	Frequência Ideal para a ocorrência de reuniões.....	79

<b>Gráfico 19</b>	Satisfação sobre a divulgação das atividades desenvolvidas nos canais de Comunicação Interna.....	81
<b>Gráfico 20</b>	Adequação e eficácia dos canais de Comunicação Interna.....	83
<b>Gráfico 21</b>	Setor reportado com maior frequência.....	87
<b>Gráfico 22</b>	Transparência, Assertividade, Relevância , Consistência e Periodicidade na Comunicação Interna.....	89
<b>Gráfico 23</b>	Percepção geral sobre a Comunicação Interna .....	90

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Fluxos comunicacionais mais comuns nas organizações.....	277
<b>Quadro 2</b>	Características do <i>Whatsapp</i> .....	30
<b>Quadro 3</b>	Estratégias metodológicas para alcance dos objetivos específicos.....	36
<b>Quadro 4</b>	Modelo para Análise da Comunicação Interna em uma Universidade Pública.....	36
<b>Quadro 5</b>	Relação entre os elementos de análise da Dimensão da Comunicação Interna e as variáveis da pesquisa.....	44
<b>Quadro 6</b>	Resumo do diagnóstico da Comunicação Interna.....	91

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Facilidade de acesso e compreensão das informações divulgadas através dos canais de comunicação interna. ....	62
<b>Tabela 2</b>	Frequência de acesso aos canais oficiais de comunicação interna. ....	67

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
<b>CAPÍTULO 1 - A COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>21</b>
1.1 Comunicação Interna nas Organizações.....	21
1.2 Fluxos Comunicacionais .....	25
1.3 Canais e Veículos de Comunicação Interna.....	28
1.4 Redes Formal e Informal.....	31
<b>CAPÍTULO 2 O PERCURSO DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
2.1 Método .....	34
2.2 Campo: A FACOM.....	37
2.3 Sujeitos.....	40
2.4 Coleta de dados .....	41
2.5 Procedimentos para a Análise dos Dados .....	44
<b>CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
3.1 Gestão da Comunicação Interna .....	50
3.2 Comunicação Administrativa .....	70
3.3 Comunicação Acadêmica .....	80
3.4 Comunicação Interpessoal .....	84
<b>CAPÍTULO - 4 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE D - Termo de Autorização.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE E - Manual do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas – PÓSCOM.....</b>	<b>119</b>

## INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos passou a ser frequente, na agenda política, o tema da Nova Gestão, que integra à administração pública ferramentas do mercado e de organizações privadas, com foco em resultados. No mesmo sentido, o compartilhamento de informações e a maneira de se comunicar mudaram, não apenas informalmente, mas também na rede formal de comunicação nas e das organizações. O processo comunicacional passou a ser mais dinâmico e boa parte do material impresso, por exemplo, foi substituído pelo fluxo digital.

Compreendendo que devem acompanhar as transformações da sociedade, muitas organizações assimilaram que, sejam públicas ou privadas, são formadas por pessoas e dependem destas para que possam funcionar e para que os seus objetivos sejam atingidos. Foi nesse contexto das mudanças de foco para uma gestão mais preocupada com resultados e com a forma de trabalho e de comunicação, mais especificamente nas Instituições de Ensino Superior, que este estudo foi realizado.

Considera-se que a comunicação, sendo um processo desafiador por conta da sua complexidade, encontra maiores dificuldades quando se tem, culturalmente, procedimentos burocráticos inflexíveis, enrijecimento das relações interpessoais e dificuldade em lidar com mudanças, características não raras em instituições públicas. Diante deste cenário, ao analisar o conceito de cultura organizacional, devem ser priorizadas as definições da cultura em si e da organização, entendendo a comunicação como um processo natural e inerente à construção dessa realidade (MARCHIORI, 2016). Não é, portanto, restrita aos processos formais e administrativos, sendo a comunicação informal também de grande importância para medir o nível e a qualidade da interação entre as pessoas.

É também nos corredores do ambiente de trabalho que a comunicação exerce influência na vida e no comportamento dessas pessoas, principalmente por ocorrer de forma fluida e orgânica, a partir de conexões naturais surgidas pelo contato rotineiro. Por ser essencial na formação da estrutura organizacional, a cultura influencia diretamente na comunicação e, por isso, é importante conhecer o que os seus padrões e práticas significam para o grupo que a integra (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

A comunicação interna tende a ser, além de uma ferramenta para atingir os objetivos finais das organizações e para aperfeiçoar o atendimento ao público, também uma forma de levar aos seus atores um clima mais favorável de trabalho. Segundo Ribeiro (2019), não dá para falar de felicidade no trabalho sem pensar em transparência, qualidade da comunicação e condições físicas. Isto vai ao encontro dos resultados encontrados em diversos estudos da Universidade de Harvard e citados por Achor (2010) no livro *O Jeito Harvard de Ser Feliz*. Esses estudos apontam para a felicidade dos indivíduos como uma forma de alcançar um maior engajamento, sendo até os momentos mais triviais de positividade no ambiente de trabalho uma forma de aumentar a eficiência, a motivação, a criatividade e a produtividade.

Situando o contexto para a realidade das instituições públicas no Brasil, retorna-se para o ano de 1995, em que foi proposto um modelo gerencial de administração, adaptado da forma de gestão de empresas privadas, com o discurso de tornar o serviço público mais eficiente, com os programas de qualidade, a administração participativa e a reengenharia organizacional (BRESSER-PEREIRA, 1998). Na concepção de Marback Neto (2007), esse modismo da Qualidade Total foi um dos fatores que contribuíram para mexer com as estruturas padronizadas e arcaicas das Universidades Federais, concordando, assim, com Hardy e Fachin (2000) na sua ideia de que, da mesma forma que as organizações transitam de uma configuração a outra, as universidades, mesmo que lentamente, também mudam.

A Universidade Federal da Bahia - UFBA, como Instituição de Ensino Superior de caráter público, a partir de tais mudanças neste modelo, de maior controle de resultados e de foco no atendimento ao cidadão, também precisou modificar as suas dinâmicas de funcionamento e os seus processos. Com a eficiência passando a integrar o rol dos princípios da administração pública,



junto à legalidade, à impessoalidade, à moralidade e à publicidade, foi um fluxo gradual a busca pelo esgotamento do modelo burocrático de gestão. Passou-se a envidar esforços para a garantia da otimização dos seus resultados, para maior transparência nos seus atos e para melhor gestão do seu capital humano, com foco na entrega de serviço público de qualidade à sociedade.

Para tornar isso possível, uma das metas da UFBA, presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2018-2022) é o aprimoramento e desenvolvimento da comunicação institucional/social no seu âmbito interno, retomando e expandindo a noção da Universidade como lugar de convivência saudável e produtiva (UFBA, 2018). Para que isso ocorra, as suas Unidades de ensino, Administração Central e Órgãos Suplementares precisam estar alinhadas a esse objetivo e entenderem a comunicação interna não apenas como transmissão de informações e de procedimentos administrativos, mas como meio para estabelecer essa convivência “saudável e produtiva” citada no documento.

Diferente das empresas privadas, é uma obrigação das organizações públicas priorizar o seu caráter social e, para isso, o objetivo precípua da Administração deve ser a satisfação do interesse público. Para esse fim, é importante que acompanhem as mudanças sociais, contribuam para uma sociedade melhor e a comunicação eficaz pode ser capaz de viabilizar essas ações (KUNNSCH, 2014; PRADO, 2014). Por isso, conhecer como ocorre a comunicação interna nas unidades de ensino e pesquisa é importante para o seu aprimoramento.

Este estudo pode propiciar novas e mais profundas discussões sobre o tema, promovendo análises mais críticas das políticas e das práticas de condução dos processos de comunicação, com as particularidades da gestão pública. Enfim, o esperado é que contribua com as pesquisas sobre Comunicação Interna nas organizações, mais especificamente em Instituições Federais de Ensino Superior e, sobretudo, que se pense nos servidores e nos gestores de forma estratégica, como sujeitos importantes no processo de atingimento dos seus objetivos. Por isso a importância de situar o estudo em um período de retomada da questão humanística nas organizações (MUMBY, 2010; KUNNSCH, 2010) e, para que isso fosse alcançado, a comunicação foi observada como processo e dimensão estruturante da própria organização (CINTRA; NEGREIROS; MARCHIORI; AMÂNCIO-VIEIRA, 2018).

## **Apresentação do estudo**

Na busca por compreender o processo de comunicação interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior, foi tomado como objeto de estudo a comunicação interna na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia - FACOM, considerando para a pesquisa a experiência da pesquisadora como Servidora Técnico-Administrativa, com atuação de mais de dez anos no atendimento ao público no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas - Póscom dessa instituição, observando rotineiramente a interação e os seus processos comunicacionais formais e informais. Analisou-se, portanto, a comunicação interna e o envolvimento e percepção da sua comunidade nessas ações.

Em uma instituição como a Universidade Federal da Bahia, a direção das unidades universitárias e chefias de departamentos são ocupadas por docentes que, apesar da titulação e da competência para ensino e pesquisa, não têm, muitas vezes, experiência em gestão e preparo administrativo, o que pode tornar essa função, quando a exercem, mais difícil. Marback Neto (2007) ressalta que há uma bipolaridade entre a área administrativa e a acadêmica, que, muitas vezes, entram em confronto, e a área administrativa, por seu caráter racional, faz da burocracia um fator de “engessamento” da estrutura. Em contraponto, ações de novas lideranças representam pressões de mudança, podendo ocasionar transição nessas configurações (HARDY; FACHIN, 2000).

Tratando do referencial teórico, o estudo adotou como base principalmente os conceitos envolvidos na dimensão da comunicação interna, que é definida como todo o processo comunicacional que ocorre dentro de uma organização, da comunicação administrativa, formal, à interação informal entre as pessoas que compõem esse ambiente. Desse modo, é um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais, e que promove a interação social na organização (MARCHIORI, 2006).

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: na introdução, é apresentado e delimitado o objeto da pesquisa, a problemática e sua justificativa e relevância; no referencial teórico, estão dispostos os argumentos da literatura sobre

comunicação interna, seus conceitos e componentes. Em seguida, descreve-se o campo da pesquisa, a instituição, sua estrutura organizacional e funcionamento. No capítulo do percurso metodológico, é descrita a estratégia utilizada na coleta e na análise de dados e, por fim, são tecidas as considerações sobre os resultados da pesquisa, propostas ações a partir das lacunas encontradas e apresenta-se uma proposta de trabalho como orientação prévia à elaboração de um plano de comunicação interna para a FACOM, além de um manual para o Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da FACOM, que poderá nortear a elaboração de documento semelhante para toda a Unidade.

### **Delimitação do Problema**

A partir de 2018, o NCE - Núcleo de Comunicação e Extensão da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia passou a ter função mais ativa, com a contratação de uma Jornalista para atuar no setor e com a proposição, no plano de gestão da unidade, da meta de prosseguir com a sua estruturação.

Até 2017, o trabalho desenvolvido pelo NCE era, basicamente, de divulgação de informes e de eventos. Iniciou-se, assim, a execução do projeto de comunicação, cuja principal função é construir o vínculo comunicativo entre os diferentes setores da Unidade para permitir a mediação entre os docentes, os discentes, os servidores técnicos-administrativos e os funcionários terceirizados, além de funcionar como instrumento para promoção e divulgação dos trabalhos científicos e culturais, projetos, cursos e eventos produzidos pela FACOM (UFBA, 2018).

O NCE é o setor capaz de oferecer apoio na gestão da comunicação interna, como propõem os seus objetivos específicos, indicados no seu Projeto:

Cobertura jornalística de eventos realizados no âmbito da instituição e posterior publicação no *site* da Unidade e nas mídias próprias da FACOM; Atualização periódica do *site* da FACOM; Produção de conteúdo para o *site* da Unidade utilizando linguagem escrita, fotografia, áudio, vídeo, informações em multimídia, dentre outros formatos; Monitoramento e gerenciamento da circulação de informação no âmbito das redes sociais digitais ligadas à FACOM; Produção de notas, rele-

ases e sugestões de pauta para a imprensa sobre assuntos relativos à FACOM; Criação de canais internos de circulação de informação (a exemplo de newsletter, boletim, jornal mural etc.), produção de conteúdo e difusão desses canais; Criação de mídias corporativas próprias (UFBA, 2018).

Apesar de estar trabalhando ativamente na melhoria da comunicação da unidade e realizando diversas ações de integração entre a FACOM e a sua comunidade, em se tratando da mediação de todo o processo comunicacional no ambiente de trabalho, de acompanhamento do fluxo da comunicação interna, do diálogo entre setores, do controle de veículos de comunicação e da redução de suas barreiras, pressupõe-se que apenas este setor não daria conta desta função, principalmente por haver apenas uma servidora, Jornalista, responsável pela comunicação da unidade.

Entende-se, sobretudo, que é papel fundamental também dos líderes e gestores a transmissão de informações claras para a equipe e a mediação de conflitos e de entraves, assim como a condução de esforços na criação e na manutenção de um clima favorável na organização. Se o líder demonstrar incapacidade de comunicação, o engajamento dos funcionários ficará comprometido, ao reter informações ou repassar informações incompletas, parciais e inseguras (PRADO, 2014). Especificamente tratando do ambiente acadêmico e público, concorda-se com Souza e Kobiyama (2010) no argumento de que a gestão universitária se faz com pessoas, ou seja, com o desenvolvimento de servidores técnicos, de servidores docentes e de discentes. Há, entretanto, o obstáculo da cultura organizacional típica das universidades, com a burocracia e o corporativismo sedimentados, com procedimentos legais extensivos e altamente padronizados (HARDY; FACHIN, 2000; MARBACK NETO, 2007).

Segundo Marchiori (2016), cultura não é uma entidade estática, muito pelo contrário, cultura é formada continuamente, movimentando a organização, e é através da construção de significados que a cultura organizacional emerge, sendo um de seus objetivos a representação dos significados que os sujeitos, em interação, constroem para si. Neste contexto, Mumby (2010) sustenta que abordar assuntos como liderança, satisfação do trabalhador, redes de informações e ambientes de comunicação é fundamental para o desenvolvimento e as mudanças nessa cultura.

Apesar da importância em abordar tais assuntos, no relatório de gestão de 2019 da FACOM, das diversas metas<sup>1</sup> para os próximos anos, apenas as de prosseguir com a estruturação do Núcleo de Comunicação e Extensão da Unidade e implementar a campanha “Cuide do que é nosso”, com objetivo de criar a cultura para melhor preservar a infraestrutura da Unidade e da UFBA, se aproximam do tema da comunicação interna. Em contraponto, Holanda e Brandão (2019) asseveram que, para que a Universidade desenvolva uma comunicação acessível e transparente, que seja capaz de dialogar com a comunidade acadêmica e com a sociedade permitindo, inclusive, a fluidez de suas atividades administrativas, é necessário aprimorar os processos comunicacionais.

Como exemplo da percepção dessa necessidade, destacam-se aqui alguns dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA (PDI-UBA 2018-2022), que é instrumento de planejamento estratégico da instituição, tais como

Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da administração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional; Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados; Fomentar a convivência universitária em ambientes de aprendizagem e de trabalho saudáveis e inclusivos, que favoreçam a realização dos potenciais individuais e coletivos existentes na comunidade universitária. (p. 67)

Conhecendo essa carência, buscou-se compreender de que forma a comunicação interna poderia contribuir com essas boas práticas de gestão e, conseqüentemente, no atendimento de qualidade ao seu público discente. Ob-

---

<sup>1</sup> As demais metas são as de prosseguir com o processo de reforma do projeto pedagógico para os Cursos de Jornalismo, Produção Cultural e Cinema e Audiovisual; estreitar a relação com os estudantes egressos da Unidade através do projeto de resgate da memória dos 30 anos da Faculdade intitulado "Feito à Facom" que estreou em 2019, mas que se pretende melhor estruturar com vistas a se criar, em 2020, uma associação de egressos da Faculdade de Comunicação; reposição das vagas de professores e técnicos-administrativos que se aposentaram no primeiro semestre de 2019; aquisição de novas licenças de software de edição de vídeo; manter a captação de recurso orçamentário por meio de emendas parlamentares; Prosseguir com a estruturar o Núcleo de Comunicação e Extensão da Unidade.

servando-se que um dos objetivos que consta no Projeto do Núcleo de Comunicação da FACOM é

estabelecer a melhoria da comunicação interna, gerando rotinas para o gerenciamento do fluxo informativo de modo integrado por meio de diversos canais e produtos que possam dar visibilidade às atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, às ações administrativas e ao que se faz e se produz na unidade (UFBA, 2017, p. 5),

sentiu-se a necessidade de compreender de que forma pode ocorrer essa melhoria e quais seriam as ações possíveis para a boa gestão da comunicação interna.

Diante dessas inquietações, a pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: **Quais melhorias podem aperfeiçoar a comunicação interna e contribuir para uma boa gestão das informações e das relações interpessoais na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia?**

## **Objetivos**

### Objetivo geral

Obter um diagnóstico da Comunicação Interna da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia para, a partir das lacunas encontradas, propor um plano de melhorias.

### Objetivos específicos

- Identificar, a partir da literatura e da pesquisa de campo, os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas;
- Identificar a importância e os papéis do Núcleo de Comunicação e Extensão e de outros setores da FACOM para a gestão da Comunicação Interna;
- Conhecer e analisar a percepção da comunidade universitária da FACOM sobre a comunicação interna;
- Propor um plano de melhorias para a comunicação interna da FACOM, considerando a percepção da sua comunidade.

## **CAPÍTULO 1**

### **A COMUNICAÇÃO INTERNA**

#### **1.1 Comunicação Interna nas Organizações**

A fim de explicar a importância da comunicação para as organizações, Marchiori (2014) afirma que a realidade organizacional se constrói socialmente por meio da comunicação e da interação entre as pessoas. Independente do modelo que uma organização segue, a comunicação interna é um fator inerente, constituindo a sua essência. Nessa perspectiva, é a comunicação que viabiliza a relação sinérgica entre o mundo e as organizações, e deve ser considerada não apenas como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como processo social básico, como um fenômeno presente na sociedade (KUNSCH, 2014). Essa sinergia se reflete na convergência de meios e veículos empregados na interação e na disseminação de informações, no diálogo e, sobretudo, na utilização da comunicação de forma estratégica e essencial para as organizações.

Para Kunsch (2014), a base teórica mais utilizada nas pesquisas sobre comunicação organizacional passa pelo clássico trabalho de G. Burrell e G. Morgan (1979), que conceituaram a teoria social segundo as perspectivas funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical, e os estudos sobre os paradigmas se centram basicamente no funcionalista, no interpretativo e no crítico. Atualmente, com as diversas mudanças sociais e na realidade das organizações e da comunicação, os estudos têm se valido da perspectiva interpretativo-crítica, ou seja, as organizações são estudadas, atualmente, a partir de perspectivas que abrangem a totalidade da experiência humana (MUMBY, 2010). Compreende-se que não se deve, portanto, reduzir as

peças a características padronizadas e impor uma forma de comunicar sem que sejam levadas em conta as especificidades, nuances e cultura da organização.

Na perspectiva de Curvello (2010), a relação entre indivíduos e organizações é marcada pela diferenciação, por serem, simultaneamente, sistemas independentes, autônomos e interdependentes. Traduzindo para a realidade das organizações públicas, se destaca uma dimensão mais relacional e dialógica, sendo o foco da comunicação do setor público a comunicação de relacionamento, voltada para o cidadão-usuário do serviço (HOLANDA; BRANDÃO, 2019). Desse modo, destaca Sias (2014), as relações de liderança estão entre os elementos mais importantes dos processos organizacionais e fortemente ligadas à cultura da organização e a comunicação interna facilita essa interação entre as organizações, os líderes e os funcionários que, ao criarem relacionamentos no local de trabalho, têm como consequência a otimização no seu comprometimento (VERČIČ; VOKIĆ, 2017).

Curvello (2012) admite, ainda, que a comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. De forma mais ampla, atualmente, a comunicação tem o importante papel de ajudar as organizações na valorização das pessoas e no cumprimento dos seus objetivos, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2014). Compreende-se, portanto, que não há, na atualidade, a diferenciação entre a comunicação da organização e a comunicação na organização, ocorrendo todo o processo de forma integrada

No ano de 1985, no Brasil, um marco importante para a história da comunicação organizacional foi a elaboração da Política de Comunicação Social da Rhodia, empresa mundial de química, sendo a primeira a elaborar e publicar esse documento, que inspirou as empresas a usarem a comunicação de forma integrada, e não mais isolada (KUNSCH, 2003). Na compreensão de Bueno (2003), a Rhodia foi um exemplo a diversas organizações de como incluir a comunicação no processo de tomada de decisões e, a partir desse momento, outras empresas passaram a notar a importância da comunicação organizacional e a vinculá-la diretamente ao negócio.



Assim como o caso da Rhodia, um outro marco de mudanças na forma de comunicar das organizações foi o plano de Comunicação da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que passou a adotar também os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-los como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse (SILVA; DUARTE, 2007). Destaco o caso da Embrapa por ser uma empresa pública, que se tornou referência após formalização da Política de Comunicação, que tinha como meta orientar as ações de comunicação da empresa.

A evolução na comunicação organizacional, junto às diversas mudanças sociais contemporâneas percebidas a partir do avanço tecnológico e, consequentemente, das novas formas de interação e de comportamento social obrigou as organizações a se adequarem aos novos paradigmas e a falarem uma linguagem que tivesse valor comum com seus públicos (SIAS, 2014). Neste cenário, Marchiori (2006) afirma que, sendo as organizações constituídas de pessoas e definidas pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental que seus ambientes de trabalho preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano.

A publicação "Tendências da gestão organizacional 2018" (FNQ, 2018), desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, define essa preocupação com a satisfação do empregado a partir do termo que tem sido bastante discutido no mundo organizacional: "Experiência do Colaborador", que é a percepção de todas as interações do funcionário com os componentes que estruturam a organização – pessoas, políticas, processos, atividades, ferramentas de trabalho, infraestrutura física e digital. Ao proporcionar essa experiência, o esperado é que as pessoas adotem novas formas de pensar, sentir e agir, e essas mudanças podem criar uma cultura e novos padrões de comportamento (FQN, 2018). Essas pessoas têm a necessidade de interagir com os seus semelhantes por diversos motivos, sejam afetivos, emocionais ou por questão de sobrevivência.

Nas organizações, além de promover a interação entre os seus integrantes, a comunicação pode atuar como processo estratégico, provocando comportamento inovador, ativo e criativo no corpo organizacional (CARDOSO, 2006). A troca de ideias e de experiências permite a circulação de conhecimen-

to o que, em qualquer instituição pública, sobretudo em ambiente de ensino e pesquisa, deveria ser primordial. Mas, para além da questão da inovação, Curvello (2008) entende que a comunicação interna pode ser compreendida como o conjunto de ações coordenadas pela organização, com a finalidade de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Dessa forma, a partir da instalação de um modelo gerencialista de Administração Pública, a comunicação passou a ser uma forma estratégica para que as organizações sejam eficientes e atinjam objetivos satisfatórios, intermediando a relação da organização com a sociedade (HOLANDA; BRANDÃO, 2019). Foram ocorrendo, assim, transições na forma de comunicar, na utilização dos canais e ferramentas e na maneira de enxergar a comunicação como processo importante para o alcance de um bom atendimento às necessidades do público e dos integrantes da organização.

Dentre as diversas atribuições da comunicação interna, destaca-se a finalidade de disseminar informações e, principalmente, de engajar colaboradores e reafirmar os propósitos das organizações e os seus valores morais e éticos (PINHEIRO; REIS, 2020). Quando a comunicação consegue alinhar os objetivos organizacionais com as atitudes dos seus integrantes, a identidade da organização se evidencia e é criada a sensação de pertencimento entre os funcionários, propiciando, por consequência, a busca por excelência no atendimento ao público. Assim, pode-se depreender que são relacionamentos e interações que marcam os caminhos das organizações (MARCHIORI, 2014).

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar interesses dos colaboradores com os da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis (KUNSCH, 1997). Distante da função meramente administrativa da comunicação, para Torquato (1986), a mediação de objetivos é uma grande característica do fenômeno comunicacional e demonstra a sua importância e a sua magnitude para o equilíbrio do clima interno. Argenti (2014) concorda com essa assertiva, quando expressa que a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos e importantes para a empresa. É crucial, ainda, compreender que a comunicação administrativa não se con-

fundamente com a comunicação interna, funcionando paralelamente a esta (TORQUATO, 2002).

As organizações que obtêm o maior resultado em comunicação efetiva com empregados possuem alguns segredos, entre eles, elaborar programas de comunicação que engajem empregados na condução dos seus negócios; fortalecer a efetividade de comunicação dos gerentes (funcionários com oportunidade de falar em decisões que os afetem); envolver comunicadores internos em processos de gerenciar mudança e mensurar o desempenho dos programas de comunicação (MARCHIORI, 2010). Diante disso, a comunicação interna deve considerar as estratégias particulares para comunicar-se com os servidores públicos, suas atribuições e funções específicas, e destes receber um feedback (HOLANDA; BRANDÃO, 2019). Esse retorno, apesar de nem sempre existir, é importante para a compreensão da realidade e para se ter um diagnóstico dos efeitos dessa comunicação nas relações e nos resultados pretendidos.

Apesar de ainda existir essa cultura tradicional em algumas organizações públicas, com a busca da modernização da Administração e da gestão de pessoas, passou-se a considerar o local de trabalho como um ambiente integrado, positivo e qualificado, onde valoriza-se o compartilhamento das informações entre dirigentes e servidores, a partir da inovação e do aprimoramento da sua capacidade de atendimento para a oferta de melhores serviços públicos aos usuários (MAYER; NOGUEIRA; REINALDO, 2010). Tratando da comparação dessa natureza das organizações públicas e das organizações privadas, Curvello (2008) ressalta que ambas impõem aos seus gestores uma necessidade de controlar os seus processos produtivos, que são cada vez mais cobrados por agentes externos, e, também, de manter a necessidade de cuidar da integração e da motivação de suas equipes, na busca da criação de um clima favorável no trabalho e na prestação de serviços à sociedade.

## **1.2 Fluxos Comunicacionais**

Na percepção de Torquato (1986), o volume, o tipo e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional

e a melhoria do desempenho da comunicação pode estar ligada aos seus fluxos, que constituem os caminhos, os desvios e os degraus que a atravessam.

Em uma organização, são três os principais fluxos, que se movem em três direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical e o último correndo horizontalmente (TORQUATO, 1986). Além disso, os canais são uma maneira da informação chegar ao público, assim como, inversamente, de levar, do empregado para os gestores, o seu retorno com sugestões, compartilhamento de informações e opiniões. Completando o processo de comunicação, é essencial, ainda, que haja um emissor, uma linguagem, um interlocutor (receptor) e, sobretudo, uma compreensão da mensagem. Conclui-se, daí, que comunicar não é apenas transmitir informações, mas fazer-se compreender.

Há, ainda, mais dois tipos de fluxos: o transversal e o circular, sendo o primeiro uma tendência das organizações flexíveis, que contam com uma gestão participativa integrada, possibilitando uma comunicação além dos fluxos tradicionais, enquanto que o fluxo circular envolve todos os níveis hierárquicos, apesar de não se ajustar às direções tradicionais, sendo, tanto maior o grau de aproximação das relações interpessoais, mais amplo o seu conteúdo (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003; SOCIALBASE, 2017).

Os fluxos comunicacionais, para Duarte e Monteiro (2009), são perenes e fornecem a base para a ligação entre organização e meio ambiente, estabelecendo interação e influências interpessoais, grupais e organizacionais, já que a comunicação é mais do que a circulação de informação, mas também o relacionamento que advém dessas trocas. Nesse contexto, entende-se a importância de relacionar a fluidez da comunicação com o clima organizacional porque, como cita Marchiori (2006), criar vínculos entre funcionários de uma empresa só é possível quando eles se comprometem, sentindo-se informados e integrados em um contexto e tal postura exige uma contínua troca de informações e alteração de comportamento da empresa e dos próprios funcionários.

**Quadro 1** — Fluxos comunicacionais mais comuns nas organizações.

<b>Fluxo de comunicação ascendente</b>	É quando a informação parte do subordinado para o superior. Costuma ser referente ao retorno do corpo funcional sobre o modelo de gestão, ações administrativas e planos organizacionais determinados pela empresa.
<b>Fluxo de comunicação descendente</b>	Ele segue do superior para subordinado, podendo ser chamado também de comunicação vertical. Nesse tipo de comunicação, são transmitidos procedimentos, normas, atribuições, instruções, estratégias, objetivos e metas, práticas organizacionais, notícias institucionais etc.
<b>Fluxo de comunicação horizontal</b>	Acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse fluxo ajuda na compreensão entre pares e torna possível que a equipe una esforços, além de satisfazer necessidades como inclusão, controle e afeição. Manter esse fluxo apenas em um setor pode criar a chamada “caixa-preta”, totalmente nociva para a organização como um todo. Quando isso acontece, as informações são controladas e manipuladas conforme o interesse de determinados grupos de profissionais.
<b>Fluxo de comunicação transversal</b>	Geralmente encontrado em organizações mais modernas descentralizadas e flexíveis. Esse fluxo se caracteriza pela gestão mais participativa e integrada. O fluxo vai em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.
<b>Fluxo de comunicação circular</b>	Nele, as informações circulam livremente entre todos os colaboradores. Geralmente, esse tipo de fluxo é mais presente nas empresas de pequeno porte.

Fonte: Elaboração própria.

Para Holanda e Brandão (2019), o mapeamento do fluxo de informações pode contribuir para viabilizar os objetivos organizacionais, através da adoção de instrumentos que melhorem os fluxos multidirecionais de informação, como, por exemplo, canais mais adequados de divulgação de informações internas, encontros e reuniões para compreensão e socialização das atividades desen-

volvidas, e o que viabiliza o sistema comunicacional da organização através do ordenamento dos fluxos e redes é a comunicação administrativa.

O livro publicado em 2021 pela SocialBase junto à Ação Integrada, agência de relações públicas especializada em comunicação e relacionamento com o público interno, “Tendências - Como será a Comunicação Interna nas empresas em 2021?”, apresenta um estudo com profissionais de comunicação de empresas de todas as partes do Brasil, em uma tentativa de compreender quais as perspectivas para a comunicação interna no país em 2021. De acordo com o estudo, “engajar as Lideranças Comunicadoras” segue sendo o principal desafio para as organizações, seguido por “contribuir com a melhoria da experiência do colaborador na empresa”. Esse engajamento consiste, principalmente, na possibilidade de inverter o fluxo tradicional da informação, fazendo com que esta percorra da base para a Direção da organização permitindo, dessa forma, que a gestão ocorra de acordo com a realidade, com a visão cotidiana da base da pirâmide sobre os aspectos do seu funcionamento.

No contexto de uma Unidade Universitária, poucos cidadãos compreendem que, além dos docentes, são necessários outros profissionais para que a estrutura educacional possa existir (GONÇALVES, FERNANDES e BUDKE, 2018). É a partir deste argumento que se compreende a importância de avaliar como se dá o fluxo de comunicação em uma instituição de ensino superior, pois desvenda todo o processo comunicacional por diversas perspectivas, incluindo os aspectos da liderança e da qualidade das relações. Isso porque, de acordo com Ribeiro, Marchiori e Contani (2014), nas organizações, a reflexividade com base em uma “sociedade do diálogo” antepõe outra possibilidade para lidar com valores que estão enraizados em uma cultura organizacional hierárquica fundamentada na competição e focada no resultado.

### **1.3 Canais e Veículos de Comunicação Interna**

Kunsch (2003) identifica a comunicação interna como um setor responsável por viabilizar a interação entre a organização e os seus empregados, tratando-os como um público específico da própria organização e que, como tal, deve ser comunicado, utilizando-se dos mais adequados meios e ferramentas

comunicacionais. Nesse sentido, a Comunicação Interna ocorre por diversos veículos ou canais, que são meios por onde as mensagens circulam e servem para atingir as pessoas de diferentes formas, podendo ser *online* ou *offline*.

Para se obter uma comunicação efetiva, é essencial que o canal, que é o condutor da informação, seja adequado para que seja o intermédio entre a fonte e o receptor da mensagem e, com o avanço da tecnologia e do uso da internet como ferramenta indispensável à comunicação nas organizações, novos veículos passaram a ser usados, tanto por conta da facilidade e da agilidade, como pelo baixo custo. Para a Socialbase (2021), é fundamental saber diferenciar quais públicos estão sendo impactados por quais canais, para a elaboração das estratégias de Comunicação Interna. E-mails, mídias sociais, *newsletter*, além de requererem que os conteúdos sejam postados em uma linguagem diferente, exigem formas também diferentes de apresentação, quando comparados com os murais, as reuniões e a comunicação face a face, por exemplo.

Alguns canais foram incorporando-se como veículos mais utilizados, tornando-se, em boa medida, “convencionais” para a comunicação das organizações. Essas lidam de forma diferente com as transformações sociais e é necessário estar atento a isso para reconhecer a integração das novas tecnologias aos seus processos de comunicação. É importante descobrir como criar uma linguagem mais adequada e rápida dentro da tecnologia que permeia o sistema de comunicação e informação das organizações, como trabalhar melhor as redes, utilizando referências linguísticas apropriadas e como amplificar as possibilidades da comunicação digital (TORQUATO, 2015; CARRAMENHA, 2019).

De acordo com a pesquisa da Socialbase (2021), foram considerados como canais com maior estabilidade, nessa ordem, o E-mail, a Alta Liderança, a Intranet, a *Newsletter*/revista digital e as *Lives* institucionais. Ressalta-se que o mural impresso, que, na pesquisa anterior, era o segundo canal mais estável, caiu para a sétima posição. Entre as maiores implantações desejadas, o *Podcast* foi o primeiro classificado. Ainda de acordo com a pesquisa, os canais mais eficazes para a comunicação entre a equipe de trabalho é o Gestor imediato, seguido do E-mail e do *Whatsapp* e, como perspectivas para o futuro, a pretensão de investimento é de, primeiramente, em Intranet, seguido de Rede

social corporativa e *WhatsApp*. Na sequência, aplicativo de comunicação interna e Mural digital/TV corporativa.

Com os resultados da pesquisa, é possível observar que é a cada dia mais importante a busca pela digitalização dos canais de comunicação interna, de forma que possam suprir os fluxos de informação citados. Dessa forma, segundo Carramenha (2019), o aplicativo *Whatsapp* está na ordem das relações interpessoais que são, prioritariamente, informais, e já se incorporou à forma como as pessoas interagem, tanto nas relações pessoais quanto no ambiente de trabalho. O autor destaca seis características do *WhatsApp* que fizeram com que sua penetração e disseminação fossem potencializadas, levando em conta que o aproximam da natureza da comunicação informal.

**Quadro 2** — Características do *Whatsapp*.

Enlaçamento	O app baseia-se essencialmente no uso da comunicação escrita ou falada. Ambas têm condição de permitir a formação do diálogo, que produz uma sensação de pertencimento.
Sincronicidade	Comumente, ambos, emissor e receptor, estão online ao mesmo tempo. Assim, efetivamente, configura-se a ideia de um diálogo.
Percibilidade	O conteúdo que circula tende a ser importante, válido e relevante (e deve ser consumido) somente naquele espaço de tempo.
Descorporificação	A tecnologia ainda não permite a presentificação, por conta disso, o app centra-se fortemente na comunicação verbal, oral e escrita. Como as características complementares da mensagem dita face a face, que colaboram para o aumento do entendimento do conteúdo disseminado, desaparecem, emoticons são recursos utilizados para esta substituição.
Amplificação	A comunicação que se estabelece no WhatsApp amplia o espaço de abrangência do discurso, tornando a dimensão física da distância irrelevante e a obrigatoriedade da presença física dispensável.
Segurança	A sensação de segurança e conforto, que permite ao indivíduo expressar de forma aberta suas ideias e até mesmo opiniões polêmicas.

Fonte: Adaptado de Carramenha, Cappellano & Mansi, 2015 (CARRAMENHA, 2019, p. 42).



A comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação capazes de manter as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente através dos veículos de comunicação existentes e que determinam como se dá a comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas (MARCHIORI, 2010). Quando o setor de comunicação interna é o único ou principal emissor da informação, são chamados de canais descendentes os que integram esse processo, já que a mensagem chega “de cima para baixo”. São exemplos de canais digitais deste tipo a lista de transmissão via *WhatsApp*, o mural digital, o *Instagram* de comunicação interna, a newsletter e os comunicados por e-mail. Já nos canais transversais ou horizontais, todos os colaboradores podem ser emissores de conteúdo. Silva e Vilaça (2008) ressaltam que as instituições de ensino superior vêm se esforçando para que suas ações junto ao público interno sejam mais dinâmicas, criando canais e melhorando o fluxo e a clareza da informação.

#### **1.4 Redes Formal e Informal**

Existem, nas organizações, duas redes de comunicação, que são a formal e a informal, sendo a rede formal responsável pela propagação das informações da organização, utilizando-se dos canais oficiais, normalmente de forma planejada ou mais estruturada, além de orientar os funcionários e apresentar-lhes a filosofia e os seus valores. Para Argenti (2006), essa participação é vital para manter os funcionários conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade. A comunicação informal engloba o contato e as conversas informais entre colegas de trabalho, ou a denominada “rádio peão”, por exemplo (MAYER; NOGUEIRA, 2010).

Na concepção de Kunsch (2003), a comunicação informal deve ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa. Moscon, Rodriguez e Moreira (2017) compreendem que, se a interação está relacionada com o processo de comunicação, também está ligada à construção de sentidos. E é a partir desta

percepção que se pode inferir a importância de cuidar também da comunicação informal da organização e, para isso, é imprescindível compreender como ela ocorre e quais são as suas nuances no ambiente de trabalho, na tentativa de reduzir seus ruídos e falhas.

A comunicação interna na era da informação exige que as empresas se adaptem, já que não são mais a única fonte de informação dos empregados, o que representa um desafio, além de demandar maior apoio das lideranças na hora de elaborar as mensagens direcionadas aos funcionários, para que essa comunicação ocorra de forma contextualizada e consistente, diminuindo os ruídos no processo (ZANOTTO, 2020). Nesse sentido, afirmam Porto, Puente-Palacios e Neiva (2020), estudos apresentam como facilitadores do processo de mudanças na organização a liderança com credibilidade, confiança dos seguidores, formação e empoderamento de outras lideranças, cultura inovadora, comunicação, acompanhamento sistemático e cultura responsável, que é a habilidade de se administrar responsavelmente os recursos e, com eles, se chegar às metas pretendidas.

A comunicação interna formal, conforme aponta Curvello (2012), engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados). Em complemento, Grando (2014) afirma que a necessidade de tratar a comunicação como estratégia no gerenciamento de negócios e de pessoas tem reflexo no comprometimento dos indivíduos que integram a organização. Não deve ser reduzida, portanto, ao envio de informações ou publicação de notas e notícias internas, mas sim ter a sua função ampla, de desenvolver um clima aprazível entre funcionários, agilizar a tomada de decisões e motivar o público interno.

Uma comunicação interna extremamente formal ou feita de forma unilateral pode ser considerada como antidemocrática, rígida e com pouca circulação de ideias e de inovação. Organizações são feitas de relações entre os sujeitos, que se realizam em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais (BALDISSE-RA, 2011). Grando (2014) ressalta ainda que, para além da comunicação formal, o surgimento da comunicação informal é natural em toda e qualquer orga-

nização e a morte deste sistema tornaria impossível o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações e da identificação do pessoal com a empresa.

Por outro lado, Marback Neto (2007) destaca que a rede informal, que ele conceitua como o conjunto das relações interpessoais dentro da organização e que interfere no processo decisório, pode afetar positiva ou negativamente todos os seus elementos, a depender da forma como se lida. De acordo com Moscon, Moreira e Rodriguez (2017), o alto índice do uso da comunicação informal é uma tendência das organizações, pois é o caminho natural que a informação percorre.

## CAPÍTULO 2

### O PERCURSO DA PESQUISA

#### 2.1 Método

Para a efetivação do objetivo que foi proposto para a pesquisa, foi realizado um Estudo de caso único, com recorte temporal a partir de 2018, por ser o ano em que o Núcleo de Comunicação e Extensão se consolidou na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa é descritiva-exploratória, por estabelecer relações entre variáveis de análise da comunicação interna, e porque tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, além de proporcionar visão geral, aproximativa, sobre determinado fato (GIL, 2010).

O Estudo de caso foi escolhido como estratégia metodológica por se tratar de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente (YIN, 2001). Essa estratégia tem sido usada tradicionalmente nas pesquisas organizacionais para o estudo de pessoas em seu ambiente natural, além de ser adequada para o entendimento de interações mais complexas. (ROESCH, 1999). Yin (2001) destaca, ainda, que

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (p. 19).

Levando em consideração que a pesquisa foi realizada em uma organização, o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa é endossado por Yin (2005) como adequado para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e de grupo e por permitir uma investigação de processos organizacionais e administrativos. Foi realizada, assim, a triangulação de dados qualitativos e quantitativos, a partir das respostas obtidas nos questionários aplicados a docentes, a discentes e a servidores técnico-administrativos, e de dados obtidos a partir da análise documental e da análise das respostas às entrevistas aplicadas, conforme detalhamento no item Sujeitos.

Os dados foram triangulados levando em consideração que múltiplas fontes proporcionam diversas avaliações que, em muitos estudos de caso, podem pertencer a um evento comportamental ou social, com a descoberta convergente assumindo, de forma implícita, uma única realidade, aumentando, dessa forma, a precisão dos resultados (YIN, 2010). Os dados foram analisados de acordo com a respectiva abordagem, qualitativa e quantitativa e triangulados a partir da análise das informações obtidas na coleta de dados, que combinou a aplicação do questionário, a aplicação das entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

A primeira etapa da pesquisa empírica consistiu no mapeamento e na análise dos documentos, com a pretensão de conhecer em profundidade a estrutura, o organograma, as normas, os valores, as metas e o funcionamento da unidade universitária. Segundo Gil (2010), a análise documental envolve o estudo de documentos que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Optou-se pela análise de documentos por favorecer a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, comportamentos e práticas (CELLARD, 2008), além de poderem corroborar e valorizar as evidências coletadas de outras fontes (YINN, 2001). As leituras e fichamentos do Regimento Interno (2018), do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA (2018-2022) e dos últimos Relatórios de Gestão da Faculdade de Comunicação (2019; 2020) foram essenciais nesta fase.

A pesquisa compreende as práticas e ações de comunicação interna realizadas na FACOM no período de 2018 a 2020. De modo geral, interessam à

pesquisa as comunicações realizadas em meios formais, mas também a comunicação informal, para melhor compreensão dos fluxos, das barreiras, dos canais e das nuances desse processo comunicacional.

A elaboração do questionário e o roteiro para as entrevistas tiveram como base o referencial teórico e o modelo de análise de Holanda e Brandão (2019), adaptado dos elementos descritos por Kunsch (2013), para aplicação em universidades públicas. A partir de um recorte do seu “Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública”, foi dado o enfoque à Comunicação Interna, incorporando os elementos de Comunicação Acadêmica, Comunicação Administrativa, Comunicação Interpessoal e Gestão da Comunicação Interna, propostos no modelo de análise de Holanda e Brandão.

**Quadro 3** — Estratégias metodológicas para alcance dos objetivos específicos

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS</b>
Identificar, a partir da literatura e da pesquisa de campo, os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisão de literatura;</li> <li>● Questionário;</li> <li>● Entrevistas.</li> </ul>
Identificar a importância e os papéis do Núcleo de Comunicação e Extensão para a gestão da Comunicação Interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Questionários;</li> <li>● Entrevistas.</li> <li>● Documentos</li> </ul>
Conhecer e analisar a percepção da comunidade universitária da FACOM sobre a comunicação interna;	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Questionário;</li> <li>● Entrevistas;</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 4** — Modelo para Análise da Comunicação Interna em uma Universidade Pública

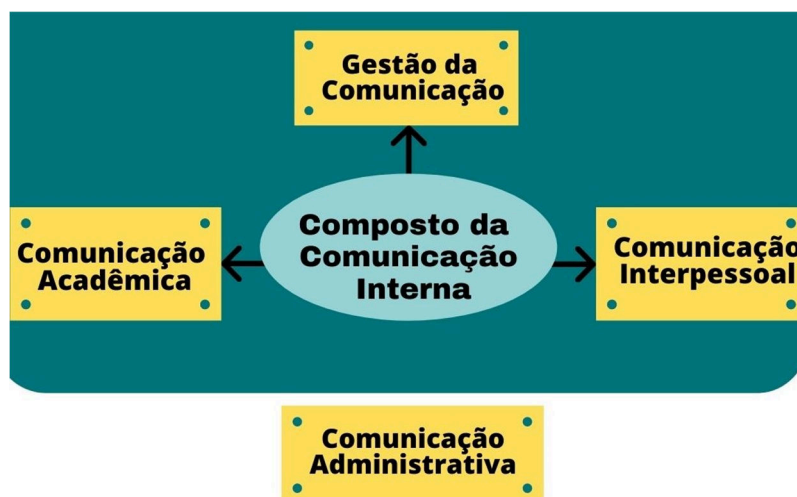
<b>MODELO PARA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA</b>		
<b>CONCEITOS</b>	<b>FINALIDADES</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>
Comunicação como planejamento e processo de troca de informações que	Viabilizar a comunicação Interna no âmbito da comunicação administrativa, acadêmica e	<p>Dispor de um setor para a Gestão da Comunicação Interna.</p> <p>Gerenciar canais e instrumentos de comunicação que melhorem os fluxos de</p>

MODELO PARA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA		
CONCEITOS	FINALIDADES	PROCEDIMENTOS
ocorrem no âmbito administrativo, acadêmico e interpessoal entre a organização e seus servidores.	interpessoal.  Compreender os fluxos de informação que viabilizam o sistema comunicacional.	informação.  ■ Mapear os fluxos de informação conduzidos através das redes formal e informal de setores.  Identificar os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas.

Fonte: Adaptado de Holanda e Brandão (2019), complementado pela autora desta pesquisa.

Em uma perspectiva atual observa-se, na Figura 1, o fato de que a comunicação administrativa, que é precipuamente de caráter informativo, normativo e operacional, está incorporada e diretamente relacionada ao funcionamento da organização, mas não deve ser confundida com a comunicação interna.

**Figura 1** — Composto da Comunicação Interna



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, adaptado de Holanda e Brandão (2019, p. 15).

## 2.2 Campo: A FACOM

A Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia - FACOM funciona como uma Unidade Universitária autônoma desde 1987 e é a Faculdade de Comunicação mais antiga e mais importante do Estado da Bahia,

sendo referência nacional na formação de profissionais na área da Comunicação. O Curso de Graduação em Comunicação possui duas habilitações: Jornalismo e Produção em Comunicação e Cultura, ambos com nota cinco no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE.

Tratando-se dos documentos importantes para a Faculdade de Comunicação, destaca-se o novo Regimento Interno, que foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) em 2018, e entrou em vigência a partir de janeiro de 2019, estando disponível no *site* da Unidade. Conforme o documento, são órgãos da FACOM: Congregação, Diretoria, Colegiados, Departamentos e Núcleos de Assessoramento. Os Órgãos Colegiados e Núcleos de Assessoramento dispõem de regulamentos próprios que são aprovados pela Congregação que, por sua vez, é formada por Diretor, Vice-Diretor, Representantes da Unidade Universitária nos Conselhos Acadêmicos, Coordenador do Colegiado de Graduação, Coordenador do Colegiado do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, Chefe de Departamento, representantes do corpo docente, um representante do corpo técnico-administrativo do quadro permanente da Unidade Universitária e representantes do corpo discente (UFBA, 2018).

A estrutura organizacional da FACOM funciona da seguinte forma: Direção e Vice-Direção, ocupada por docentes, e Secretaria da Direção, por dois servidores técnico-administrativos; Setor de Apoio Administrativo e Almoxarifado, composto por dois servidores técnico-administrativos, Setor de Contabilidade, por duas servidoras técnico-administrativas; Departamento, por um docente Chefe, um docente Vice-Chefe e dois servidores técnico-administrativos na Secretaria; No Colegiado de Graduação do Curso de Comunicação (Habilitações Jornalismo e Produção em Comunicação e Cultura), um docente atua como Coordenador, um docente como Vice-Coordenador e dois servidores técnico-administrativos na Secretaria.

Em sua estruturação acadêmica e administrativa, consta a Direção, Vice-Direção, Secretaria da Direção, Setor de Apoio Administrativo e Almoxarifado, Contabilidade, Portaria, Departamento, Colegiado da Graduação, Colegiado da Pós-Graduação - Póscom, Núcleo de Comunicação e Extensão, Laboratórios, Produtora Júnior, Centro Acadêmico, Agência de Notícias, Agência Experimental e Centros de Pesquisa. A FACOM passou a sediar, em 2017, o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Democracia Digital - INCT.DD, que



é um centro nacional de referência em pesquisa sobre democracia digital, governo eletrônico e comunicação política online.

O último Relatório de Gestão da FACOM, – Exercício 2019 – que contém informações relativas às atividades acadêmicas, administrativas, do seu corpo docente e técnico-administrativo, acerca dos seus estudantes, sobre a infraestrutura, recursos orçamentários e captações extraorçamentárias, informe financeiro-contábil, dentre outros aspectos e ações relevantes, está disponível no *site* da FACOM e tem servido de base para a elaboração do planejamento estratégico da unidade. Conforme consta no documento, tem sido contínuo o esforço da Direção para a ampliação e a qualificação da infraestrutura física do prédio, sendo possível, com isso, assegurar novos espaços acadêmicos, de gabinetes para professores e salas para instâncias e órgãos complementares como o Centro de Comunicação Democracia e Cidadania (CCDC) e o Centro de Estudos Avançados em Democracia Digital (CEADD), assim como para a área administrativa (UFBA, 2019).

Em 1990, teve início a primeira turma do mestrado na FACOM, com a criação do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas - Póscom, que é o mais antigo Programa de Pós-Graduação em Comunicação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país. Em 1995, passou a contar também com o doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas, mantendo nível de excelência desde a sua criação. O Póscom alcançou o conceito “A” desde a primeira avaliação e, quando esta nota foi substituída pela escala numérica, foi mantida a nota 5, sendo referência nos estudos da ciberdemocracia, cultura digital, cultura contemporânea, ciberjornalismo, estudos de audiovisual e Cinema. A administração do Programa cabe ao Colegiado pleno, composto por todos os membros do Corpo Docente Permanente e por representação estudantil referente a cada nível (mestrado e doutorado) e coordenado por um docente, com apoio administrativo de duas servidoras técnico-administrativas.

Compõem a FACOM, no total, 21 servidores técnico-administrativos, 38 docentes e um funcionário terceirizado da área administrativa. Todos os integrantes do corpo técnico-administrativo são graduados; uma técnica está atualmente cursando o doutorado; três servidoras são mestras; uma está cursando o mestrado profissional em Administração na UFBA; cinco servidores pos-

suem especialização; uma iniciou curso de Especialização em Comunicação Estratégica e Gestão da Marca na FACOM.

Conforme o Relatório de Gestão da Unidade, entre os Servidores Técnico-Administrativos, a maior parte fez os cursos de capacitação ofertados pelas pró-reitorias e órgãos da UFBA, seja por conta da implementação de novos módulos de sistema como o SIGAA para a pós-graduação e o Programa UFBA PEN – Processo Eletrônico Nacional – que visa à utilização exclusiva do meio eletrônico para produção e tramitação de processos na UFBA em conformidade com o Decreto Presidencial nº 8.539/2015 (UFBA, 2019). Essas qualificações têm impacto positivo no trabalho administrativo e, mais especificamente, no atendimento, auxílio da gestão e no planejamento das ações de todos os setores da Unidade.

O Núcleo de Comunicação e Extensão - NCE - é um órgão de assessoramento que visa produzir e divulgar informações e notícias sobre a Unidade por meio dos seus próprios canais de comunicação, como o *site* da FACOM, o seu perfil oficial nas redes sociais, os boletins informativos da Direção e demais instâncias da Faculdade. Atualmente, no Núcleo de Comunicação e Extensão (NCE) atuam duas docentes como Coordenadoras e três servidores técnico-administrativos, sendo uma Jornalista, que lida diretamente com a comunicação da Unidade.

### **2.3 Sujeitos**

O estudo considerou como sujeitos da pesquisa pessoas que integram a comunidade da FACOM, sendo vinte e um (21) servidores técnico-administrativos, trinta e oito (38) docentes permanentes e os quatrocentos e sessenta e dois (462) discentes matriculados no Semestre Letivo Suplementar (de setembro a dezembro de 2020) - que são os principais destinatários dos serviços públicos prestados - ingressantes até 2019, perfazendo uma população de 521 pessoas. Foi feito o cálculo da amostra e, para uma garantia do nível de confiança de 90%, com uma margem de erro de 10%, era esperado que ao menos 61 respondessem ao questionário. Optou-se por excluir os dis-

centes que ingressaram no ano de 2020, por não terem uma visão de como ocorria, nos anos anteriores, a comunicação interna na unidade.

O formulário teve 129 respondentes, sendo 95 discentes da Graduação, 19 discentes da Pós-Graduação, 10 Servidores Técnico-Administrativos e 5 Docentes, sendo essa uma amostragem não probabilística por conveniência, por conta dos números apresentados anteriormente.

Cinco (05) pessoas, definidas previamente, responderam à entrevista semiestruturada, complementando os dados obtidos através do formulário, para aprofundar o conhecimento sobre a gestão e o processo de comunicação interna, do seu planejamento, da produção e da circulação de conteúdo. Foram escolhidas como sujeitos da pesquisa por representarem cada categoria da Unidade Universitária, de forma a apresentar a visão sobre a Comunicação Interna, por diferentes ângulos, além de facilitar a compreensão sobre as lideranças e o trabalho do Núcleo de Comunicação e Extensão.

Foram entrevistadas a Diretora da unidade (E1), a Servidora Jornalista atuante no Núcleo de Comunicação (E2), uma docente da Unidade (E3), uma Servidora Técnico-Administrativa (E4), e uma discente (E5).

## **2.4 Coleta de dados**

Estão relacionados a seguir os procedimentos e instrumentos de coleta de dados que, apesar de estarem listados por etapas para fins didáticos, estas não são necessariamente sequenciais e, por diversas vezes, ocorreram de forma simultânea.

### **Dados Secundários**

#### **▪ Análise Documental**

A coleta dos dados secundários ocorreu durante os meses de maio a outubro de 2020, com a análise de documentos da unidade, disponibilizados no seu *site*, como o Regimento Interno (2018), o Plano Diretor, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade (2018-2022), o Relatório de Gestão

(2019) e os boletins informativos divulgados pelo Núcleo de Comunicação (2018-2020).

Gil (2010) considera que a análise documental tem como vantagem a possibilidade de ser uma fonte estável e rica de dados, a baixo custo e, nesta pesquisa, permitiu um melhor detalhamento na análise e no reconhecimento do que seria coletado nos questionários, a partir do mapeamento da forma como a comunicação interna acontece na organização, de que forma é institucionalizada e legitimada nos documentos. A coleta desses dados buscou a compreensão dos processos e fluxos de comunicação, das metas e objetivos da unidade, dos veículos de comunicação, da linguagem da organização, além das normas, limitações legais e estruturais.

Após a conclusão da revisão de literatura, o referencial teórico e a análise dos documentos deram base à elaboração do roteiro de entrevistas e do formulário.

## **Dados Primários**

### **▪ Entrevistas e Questionários**

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de janeiro a maio de 2021, a partir da aplicação de questionário Survey aos discentes, aos docentes e aos servidores técnico-administrativos, e realização das entrevistas semiestruturadas.

O questionário foi dividido em cinco blocos: primeiro, levantamento de dados demográficos, como faixa etária, gênero, escolaridade; levantamento de dados sobre o vínculo com a FACOM (tempo de permanência, tipo de vínculo) e, em seguida, informações sobre a percepção em relação à comunicação interna da unidade, além de uma questão aberta, ao final do formulário, para que inserissem críticas, observações e/ou sugestões relacionadas à comunicação interna. Dividiu-se o formulário em blocos conforme os elementos de análise, a fim de compreender a rotina, o organograma e a percepção sobre a comunicação interna, compreender como são utilizadas as redes informais e as redes formais, e qual a percepção sobre esses processos no ambiente e no serviço prestado, com foco no estudo das especificidades da pesquisa em comunica-

ção interna em uma unidade pública de ensino e pesquisa. O link para o questionário *SurveyMonkey* foi compartilhado por e-mail.

A escolha dos questionários como instrumento de coleta dos dados quantitativos se deu por ser uma técnica de investigação que tem o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, além de consistir basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas (GIL, 2010).

O roteiro de entrevistas (Apêndice B) teve questões também divididas em blocos, com enfoque em aspectos sobre comunicação interna, gestão da informação, canais de comunicação e redes de comunicação formal e informal e liderança, também com base nos elementos de análise já citados.

No mês de maio de 2021 foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, pré-agendadas, através de plataforma de videoconferência. As entrevistas tiveram como objetivo identificar a percepção das pessoas sobre como é planejada a comunicação interna pelo Núcleo de Comunicação e pela Direção da unidade, como ocorre o fluxo comunicacional entre os setores, quais ações realizadas contribuem com a comunicação interna, como funcionam os canais internos de circulação de informação, a produção de conteúdo e a difusão desses canais, qual o papel da Direção, como líder, no planejamento e na gestão da comunicação e na redução de barreiras e compreender como são geridos e orientados os processos no cotidiano funcional da organização universitária.

A entrevista é destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo (MINAYO, 2010). Neste cenário, Sousa (2006) afirma que a entrevista possibilita, sobretudo, a obtenção de informações detalhadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições e comportamentos, além de oferecer flexibilidade, já que o entrevistador pode esclarecer o significado de perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista (GIL, 2010).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) foi enviado às entrevistadas por e-mail, e devolvido com a confirmação e a assinatura das respondentes.

## 2.5 Procedimentos para a Análise dos Dados

Foi utilizado, para a análise de dados, o modelo da dimensão da Comunicação Interna, comportando quatro elementos, que, conforme Holanda e Brandão (2019), se desenrolam através dos fluxos de informação realizados pelas redes formais e informais de comunicação, permitindo a viabilização do sistema organizacional:

**Quadro 5** — Relação entre os elementos de análise da Dimensão da Comunicação Interna e as variáveis da pesquisa.

<b>DIMENSÃO: COMUNICAÇÃO INTERNA</b>		
<b>ELEMENTO DE ANÁLISE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Gestão da Comunicação Interna	Refere-se a um setor planejado para viabilizar toda a interação possível entre a Universidade (ou suas unidades) e seus servidores, conforme Kunsch (2003); sendo considerada também como uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses desses atores (MARCHIORI, 2010).	<p>Identificação do setor responsável pela Comunicação Interna.</p> <p>Papel do Núcleo de Comunicação e importância para a unidade.</p> <p>Utilidade das informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna para as atividades desempenhadas.</p> <p>Disponibilidade dos veículos e ferramentas de Comunicação Interna.</p> <p>Adequação e utilização dos meios e canais de Comunicação Interna.</p> <p>Grau de interação com os canais oficiais de comunicação interna.</p> <p>Qualidade das informações sobre as atividades da unidade.</p>
Comunicação Administrativa	Comunicação que ocorre no âmbito das funções administrativas da Universidade, neste caso, aquelas relacionadas às atividades de gestão, planejamento e estruturas técnico-normativas que regem os processos e orientam, ordenam e atualizam o cotidiano	<p>Clareza e acessibilidade das normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores do cotidiano funcional.</p> <p>Transparência na comunicação por parte da Direção.</p> <p>Transparência na comunicação por parte das coordenações e chefias de departamentos.</p>

<b>DIMENSÃO: COMUNICAÇÃO INTERNA</b>		
<b>ELEMENTO DE ANÁLISE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
	funcional da organização universitária, como as normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores.	<p>Qualidade da comunicação entre integrantes da comunidade acadêmica da Unidade Universitária.</p> <p>Abertura para a participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios</p> <p>Importância da realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos da Unidade Universitária.</p> <p>A frequência ideal para a ocorrência de reuniões.</p>
Comunicação Acadêmica	Relacionada ao desenvolvimento de atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.	<p>Qualidade da divulgação no <i>site</i> e nas mídias sociais das atividades acadêmicas desenvolvidas e sua contribuição da Comunicação para a participação da comunidade universitária em ações de ensino e pesquisa.</p> <p>Adequação e eficácia dos canais de Comunicação Interna.</p>
Comunicação Interpessoal	Relacionada aos processos comunicacionais voltados para a interação e socialização entre os servidores, com o objetivo de informar, convencer e motivar a equipe.	<p>Classificação da Comunicação Interna de acordo com os critérios de Transparência, Assertividade, Relevância e Consistência.</p> <p>Percepção sobre as interações e sobre a comunicação formal e a comunicação informal.</p> <p>Percepção sobre a direção dos fluxos de comunicação.</p> <p>Qualificação da Comunicação Interna.</p>

Fonte: Elaboração própria, adaptado com base no modelo de Holanda e Brandão (2019).

A análise documental permitiu o conhecimento das práticas, normas e processos existentes na FACOM, além de facilitar o entendimento de quais sujeitos deveriam ser pesquisados e quais seriam importantes para responderem às entrevistas. Buscou-se identificar a linguagem usada nos documentos, os valores, objetivos e normas da organização.

A comunicação interna da FACOM foi analisada de acordo com os elementos descritos no Quadro 4. Para a análise, foram elaboradas, perguntas operacionais que permitiram diagnosticar em que medida cada um desses procedimentos vem sendo realizados pela Organização. A elaboração dessas perguntas foi pensada de acordo com as características e peculiaridades da Universidade, como orientado por Holanda e Brandão (2019), autoras do modelo de análise adotado.

O tratamento dos dados e tabulação foram feitos por meio do *SurveyMonkey*, através do cruzamento com as variáveis da pesquisa, e a análise dos dados se deu utilizando a estatística descritiva.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, para, em seguida, serem analisadas de acordo com as variáveis. Todas as entrevistas foram extraídas da plataforma Google Meet, na qual foi realizada, e importadas para o software Reshape, para auxílio na transcrição e posterior análise das respostas, que foram, em seguida, interpretadas com base na revisão de literatura.

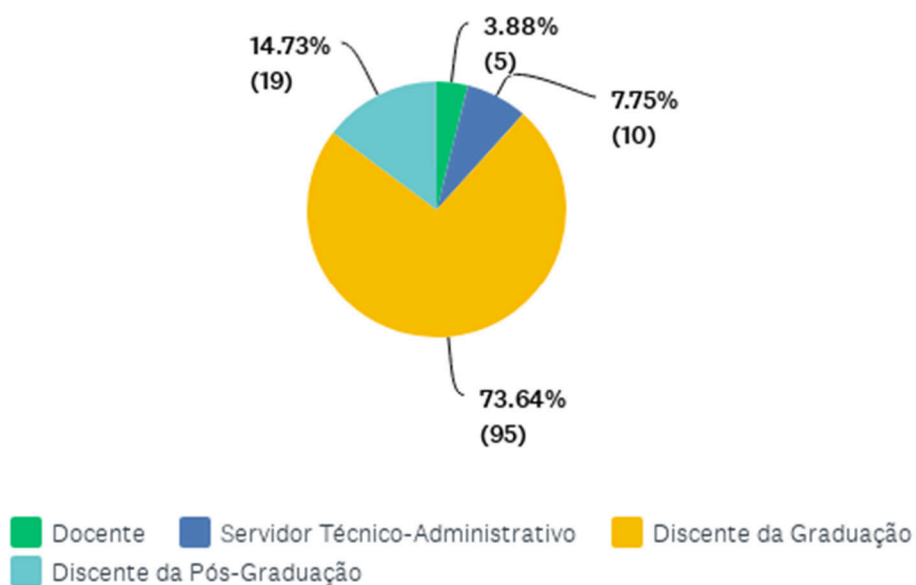


### CAPÍTULO 3

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir foram obtidos a partir de um total de 129 formulários respondidos pela comunidade da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia sendo, desses, 95 discentes da Graduação, 19 discentes da Pós-Graduação, 10 Servidores Técnico-Administrativos e 5 Docentes, conforme mostra o Gráfico 1. Apesar do formulário ter sido enviado por e-mail por diversas vezes ao longo dos meses em que ficou disponível, houve um número reduzido de retorno dos docentes.

**Gráfico 1** — Vínculo com a FACOM

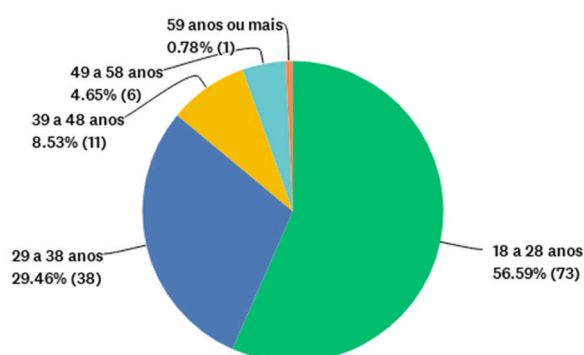


Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados obtidos a partir das respostas ao formulário foram cruzados com as respostas às entrevistas, para maior detalhamento, profundidade e confiabilidade das informações, além do aporte de informações obtidas a partir dos documentos analisados e da revisão de literatura.

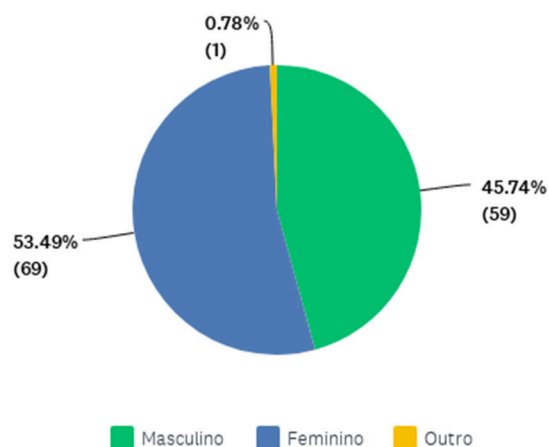
Para identificar o perfil da amostra pesquisada, o primeiro bloco de questões do formulário investigou a idade, o gênero e o tempo de vínculo dos servidores técnico-administrativos e docentes com a FACOM.

**Gráfico 2** — Faixa etária da amostra pesquisada



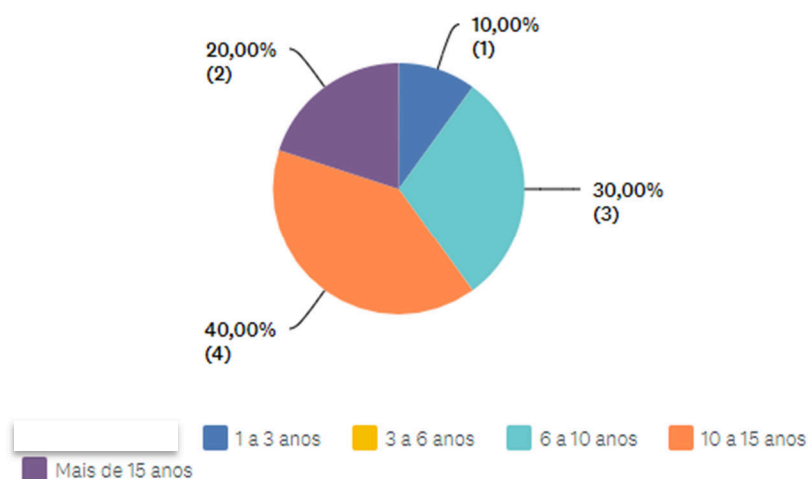
Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 2 demonstra que 56,59% encontram-se na faixa dos 18 aos 28 anos (essa faixa etária mais jovem se justifica pelo maior número de respondentes ser da categoria discente e o menor número ser da categoria docente), que teve maior número de respondentes), e que a segunda faixa mais frequente é a dos 29 aos 38 anos, com 29,46% do total.

**Gráfico 3** — Gênero da amostra pesquisada

Fonte: Dados da Pesquisa

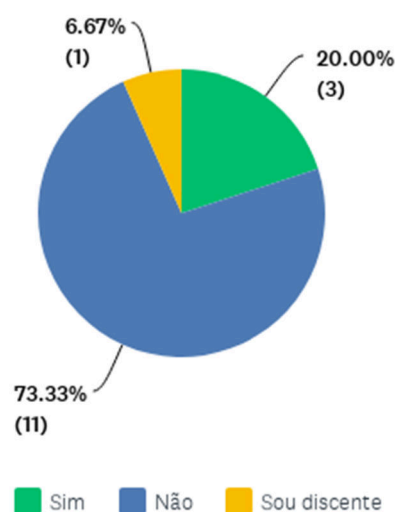
Quanto ao gênero dos respondentes, 53,49% são do gênero feminino e 45,74% do gênero masculino, conforme aponta o Gráfico 3. Um respondente se declarou como “Outro”. Na composição dos discentes da Unidade Universitária, que foi a maioria a responder o formulário, houve um equilíbrio entre os gêneros masculino (46,49%) e feminino (52,63%).

**Gráfico 4** — Tempo de vínculo de Docentes e Servidores Técnico-Administrativos com a FACOM

Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos respondentes servidores técnico-administrativos e docentes trabalha na FACOM há mais de 6 anos (70%), como mostra o gráfico 4. Apenas 10% trabalham há 3 anos ou menos na Unidade.

**Gráfico 5** — Percentual de Docentes e Servidores Técnico-Administrativos que exerceram de cargo de Direção, Coordenação ou Chefia nos últimos cinco anos



Fonte: Dados da Pesquisa

Dos respondentes docentes e/ou servidores técnico-administrativos, apenas 20% exercem ou exerceram, nos últimos cinco anos, Cargo de Direção, Coordenação ou Chefia, conforme aponta o Gráfico 5. É um número que corresponde à realidade da Universidade, tendo em vista que apenas docentes podem exercer cargos de Direção e de Coordenação e são poucas as outras Funções Gratificadas concedidas a Servidores Técnicos para cargos de chefia.

Conhecidos os sujeitos da pesquisa, passo à descrição e à interpretação dos dados.

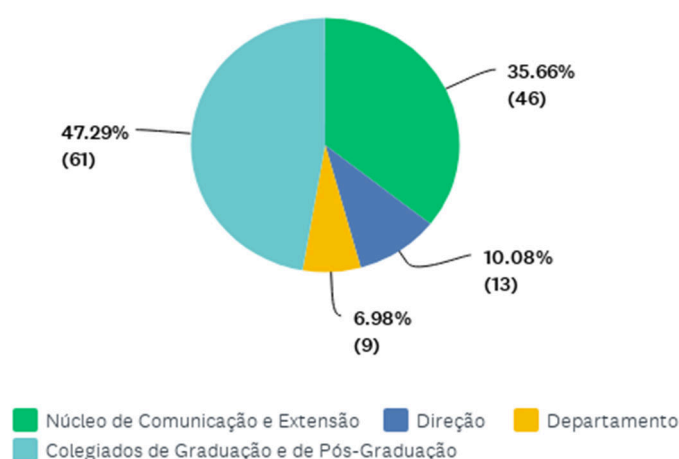
### 3.1 Gestão da Comunicação Interna

O setor público, por se tratar de um modelo bastante burocrático, apresenta, na concepção de Hardy e Fachin (2000), uma considerável padronização de habilidades e procedimentos para possibilitar que o trabalho seja execu-

tado, com rotinas pré-estabelecidas para muitas situações bem definidas, além das pessoas serem caracterizadas e regidas por procedimentos específicos. É por esse tipo de situação que se pode compreender que, para o ambiente universitário, se faz necessário um modelo de gestão diferenciado e adaptado à realidade e à cultura organizacional, visando sempre a qualidade da prestação do serviço público, com eficiência, eficácia e efetividade (GONÇALVES, FERNANDES e BUDKE, 2018).

De acordo com Kunsch (2013), no serviço público a comunicação não é feita apenas pela equipe designada, ou por um setor responsável, mas por todos os servidores, existindo, muitas vezes, resistência por parte dos que não são da área de comunicação em colaborar com as ações, por um culto a disfunções burocráticas, por improvisação ou por ingerências políticas. Na Faculdade de Comunicação da UFBA, a Comunicação Interna é planejada e realizada pelo Núcleo de Comunicação e Extensão, mas os setores que constam no organograma da Unidade também respondem às demandas relacionadas à Comunicação Interna e à Comunicação Administrativa, a exemplo dos Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação, do Departamento, da Secretaria da Direção, da Secretaria da Pós-Graduação e dos Laboratórios.

**Gráfico 6** — Identificação do principal setor responsável pela Comunicação Interna.



Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos respondentes não identifica, como apresenta o Gráfico 6, o Núcleo de Comunicação e Extensão (NCE) como principal setor para essa função, mas sim os Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação (47,29%). Do total, 35,66% identificam o NCE como responsável, 10,08% acreditam ser papel principal da Direção, enquanto 6,98% acreditam que o setor responsável pela comunicação interna é o Departamento. Possivelmente, essa identificação dos Colegiados como principais responsáveis pela Comunicação Interna se dá por conta do contato direto que esses setores têm com a comunidade acadêmica, principalmente com discentes, na resolução de problemas e na transmissão de informações administrativas, além de ser possível que haja um desconhecimento a respeito da função do NCE, já que não é um setor que dialoga diretamente ainda com esse público, mas sim por intermédio de outros setores e do envio de divulgações.

Sobre a gestão da Comunicação Interna, foi recorrente, tanto nas entrevistas como nas respostas à questão aberta do formulário, a percepção de que, a partir de 2017, passou-se a ter um crescente esforço para que fosse dado a esta um maior foco, a partir de uma visão mais especializada.

Eu acho que a comunicação interna da FACOM era muito problemática, o que não é um problema da FACOM, é um problema da UFBA, como um todo. A FACOM como Faculdade de Comunicação deveria fazer o dever de casa, mas eu acho que nunca fez. Porque também tem essa questão de ser serviço público, tem essa relação com esse tipo de cultura de gestão que é diferente. A comunicação interna nunca foi uma preocupação em ser discutida, pensada, não havia nem um profissional de comunicação na FACOM. A FACOM formava comunicólogos e não tinha um profissional de comunicação. Então, de fato, as coisas eram muito informais, aleatórias. E esses ruídos eram mais potencializados. Acho que se usava de instrumentos de comunicação interna tradicionais, mas ela não era pensada, não era uma preocupação. Eu acho que a gestão atual fez esse esforço, de tentar pensar a comunicação de um modo mais organizado e planejado. (E4)

Não é à toa que se funda, que se constitui um núcleo para isso, que é o Núcleo de Comunicação e Extensão. Então acho que há uma mudança, sim. E é uma mudança que eu estou percebendo muito na pandemia, porque o Núcleo é recente. Acho que na pandemia, como estamos geograficamente separados, houve um esforço interessante de produzir comunicação para agregar essas pessoas. (E3)

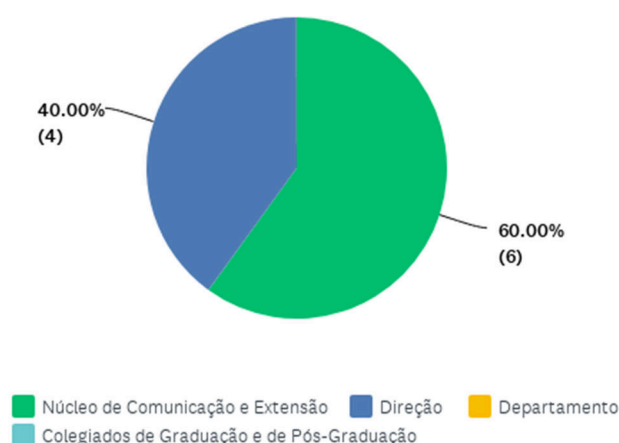
Auxiliar nas atividades de divulgação, do que acontece na instituição, nas atividades de extensão, alimentar o *site* institucional, o boletim informativo, essas atividades mais operacionais. Mas de forma geral, acompanho o dia a dia, o relacionamento junto com os públicos, sejam eles internos ou externos, além de professores, estudantes, téc-

nicos, também pesquisadores, estudantes de outras universidades, sempre aparecem com alguma dúvida. Então a tentativa é de gerenciar de forma mais próxima esse relacionamento. (E2)

A implantação do Núcleo de Comunicação e Extensão parece-me uma boa, apesar de recente, iniciativa para promoção desse diálogo entre os públicos estratégicos internos, mas acredito, ainda, que é necessário que haja uma maior articulação entre as pessoas promotoras das atividades, dos eventos, dos grupos de pesquisa e os responsáveis pela Comunicação Interna, para que as ferramentas sejam eficientes. (E5)

As respostas às entrevistas apontam para um equilíbrio na percepção de que houve, a partir do ano de 2017, uma crescente preocupação com a qualidade da comunicação interna na FACOM, o que resultou na estruturação do NCE, sendo esse um marco na busca pela realização de uma comunicação planejada e articulada com os objetivos da Unidade Universitária. É possível identificar que, para além da importância de se ter um núcleo, é coincidente a ideia de que deve haver um esforço conjunto da comunidade acadêmica para que a comunicação interna não seja reduzida a um setor, e para que este não seja visto apenas uma ferramenta de centralização de informações.

**Gráfico 7** — Identificação do principal setor responsável pela Comunicação Interna na visão dos servidores técnico-administrativos.



Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar da maioria dos respondentes identificar os Colegiados como setores responsáveis pela comunicação interna, 60% dos Servidores Técnico-Administrativos identifica que essa função cabe, prioritariamente, ao Núcleo de Comunicação e Extensão, como mostra o Gráfico 7. A porcentagem indica,

possivelmente, o conhecimento que os Servidores têm das funções que cada setor exerce na Unidade, e por utilizarem a divulgação e outros serviços do NCE para as suas próprias atividades, diferente do que ocorre com os discentes, que se reportam constantemente aos colegiados, aos departamentos e à Direção para a resolução de situações rotineiras, sendo, portanto, setores que estão mais próximos do cotidiano dos alunos.

Se a gente olha lá no Regimento, entre as atribuições do NCE está a realização da Comunicação, não só interna, como também externa. Mas eu acredito que internamente hoje seja o principal canal de distribuição de informações. (E4)

O papel do Núcleo está em unificar aquilo que a comunicação deve ser, para a partir daí, passar para os setores e para as pessoas que estão lidando diretamente com os públicos envolvidos. Gerenciar os canais, tentar uniformizar melhor a comunicação, porque muitas vezes a forma como se passa uma mensagem é de uma maneira, pela direção é de outra, pelos colegiados é de outra, e até pelo Núcleo de comunicação. Sem falar da parte de extensão, que também são partes que estão muito próximas (...). Dar visibilidade a essas atividades de extensão, promover essa melhoria da comunicação institucional, principalmente pela divulgação científica. (E2)

Núcleo é uma coisa importante, mas não é o núcleo que vai ser o divisor de águas. Eu acho que o núcleo é o começo, mas acho que é preciso ter um pouco mais de tempo. Um docente que sempre fez suas coisas ali no seu grupo de pesquisa, não é do nada que ele vai se tocar que ele pode agregar, que aquela informação do que ele está fazendo pode interessar ao outro grupo de pesquisa. A gente está lidando com uma organização muito peculiar, que às vezes nem na pós-graduação as linhas de pesquisa conversam, os professores conversam. (...) A gente tem uma cultura de comunicação interna muito setorizada, das relações humanas. Então a gente tem que ter tempo, paciência, e ver como é que isso, culturalmente, vai se modificando. (E3)

As percepções são congruentes, no sentido de que, apesar de haver uma visão positiva sobre o funcionamento da comunicação interna na FACOM e sobre o trabalho do NCE, existem ainda brechas a serem trabalhadas, visto que a estrutura vem da cultura da instituição, mas não representa uma garantia de uma qualidade perene da comunicação. As ferramentas e canais não são suficientes se não houver engajamento e compromisso das pessoas em melhorá-la. Baldissera (2020, p. 36) concorda, quando argumenta que

a cultura organizacional exige passar por processos de (re)significação considerando a mediatização, de modo a conformar políticas de comunicação mais amplas, não reduzidas ao uso e apropriação de técnicas de mídia.



Conforme o Regimento Interno da Unidade (UFBA, 2018), o Núcleo de Comunicação e Extensão (NCE) é um órgão de assessoramento da FACOM, subordinado à Direção da unidade, e tem sua composição definida em regulamento próprio, aprovado pela Congregação da Faculdade. O NCE tem, conforme o regimento,

[...] a finalidade de produzir e divulgar informações e notícias sobre a Unidade Universitária e sua produção, através dos próprios meios de comunicação, como, por exemplo, o *site* da FACOM, o perfil oficial nas redes sociais, os boletins informativos da Direção e demais instâncias da Faculdade, dentre outros produtos que venham a ser criados. (p. 13)

O NCE funciona como setor para a promoção e divulgação dos trabalhos científicos e culturais, projetos, cursos e eventos em geral produzidos pela unidade universitária. Além disso, cumpre o papel de centralizar e unificar as informações. Nessa perspectiva, Curvello (2002) compreende que o setor de Comunicação deve prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar os processos comunicacionais. Com esta visão, e em acordo com o relatado pela entrevistada E2, o projeto do Núcleo de Comunicação e Extensão da FACOM indica que

é um órgão de assessoramento da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (FACOM | UFBA) que visa produzir e divulgar informações e notícias sobre a Unidade através dos seus próprios meios de comunicação, como por exemplo, o site da FACOM, o seu perfil oficial nas redes sociais, os boletins informativos da Direção e demais instâncias da Faculdade, dentre outros produtos que venham a ser criados. Sua principal função é construir o vínculo comunicativo entre os diferentes setores da Unidade para permitir a mediação entre os docentes, os estudantes, os servidores técnicos-administrativos e os funcionários terceirizados. Além disso, o Núcleo de Comunicação e Extensão funcionará como instrumento para promoção e divulgação dos trabalhos científicos e culturais, projetos, cursos e eventos produzidos pela Unidade. (UFBA, 2017)

Em concordância com o que consta no seu projeto, foi sugerido por diversos sujeitos da pesquisa que sejam centralizadas as informações no Núcleo de Comunicação e foi apontada a necessidade de integração com os diversos setores, pois o NCE, sozinho, não daria conta da demanda total da comunicação interna, como aponta a Entrevistada E2:

Hoje eu percebo que o trabalho do Núcleo tem ajudado em alguns aspectos pontuais que o Núcleo consegue ajudar, mas que precisa de uma integração, de um conhecimento, de um esforço, que vai além do Núcleo de Comunicação, e que deve partir também de professores, de técnicos, de outros setores, não só aqueles que lidam diretamente com alunos, por exemplo. (Entrevistada E2)

Confirmando a preocupação da gestão em valorizar e aperfeiçoar a Comunicação Interna da Unidade, consta como uma das metas presentes no Relatório de Gestão de 2019 da FACOM prosseguir com a estruturação do Núcleo de Comunicação e Extensão da Unidade, que foi alcançada, em boa medida, restando consolidar o trabalho voltado para as atividades de extensão a partir do NCE e, sobretudo, cumprir o propósito de expandir e consolidar a excelência e o pioneirismo nos cursos de Graduação e de Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado) e Especialização ofertados pela FACOM, mantendo o amplo diálogo com estudantes, principalmente por meio dos seus representantes, com os servidores técnico-administrativos e com o corpo docente, por meio da Congregação, dos Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação e do Departamento, para o aperfeiçoamento das atividades de ensino, pesquisa, extensão, bem como das atividades acadêmico-administrativas (UFBA, 2019).

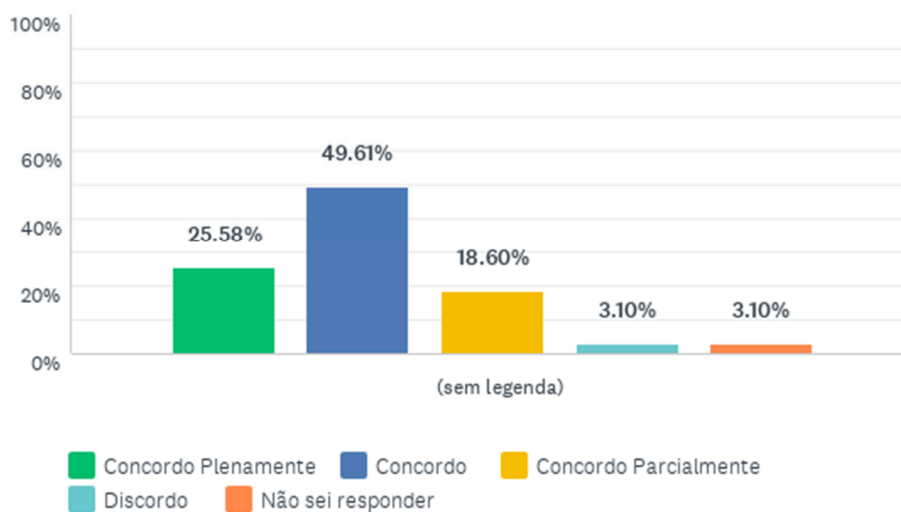
Em se tratando da gestão das informações, um dos respondentes, na questão aberta do formulário sugeriu que deve ser

compromisso de todos da FACOM a publicização de suas atividades e resultados, enviando informações para a Direção e NCE, para que possam distribuir a informação na faculdade" (R1).

A entrevistada E2 concorda com essa assertiva, quando explica que,

querendo ou não, não dá para dizer que o Núcleo é o único responsável por transferir essa informação, porque a comunicação interna vai estar se envolvendo, independente do Núcleo querer gerir essa informação ou não. Então eu acho que falta um pouco de percepção de servidores, de professores, de coordenadores, de como essa comunicação deve ser feita, mais profissionalizada. E falta também uma integração.

**Gráfico 8** — Utilidade das informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna para as atividades desempenhadas.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na percepção de 75,19% dos respondentes, conforme aponta o gráfico 8, as informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna (Ex: Site, Redes Sociais, Boletim Semanal, Mural) costumam ser úteis para as atividades desempenhadas. Dos respondentes, 18,60% concordam parcialmente e apenas 3,10% discordam da assertiva, o que mostra uma visão positiva a respeito do que se tem feito em relação à transmissão de informações na Unidade e do papel desempenhado por cada canal de comunicação. E 3,10% não souberam responder.

A entrevistada E5 opinou que, sobre a circulação e disponibilidade de informações, os cursos, aulas especiais, atividades e processos seletivos abertos são informações que circulam em nichos e os grupos e laboratórios de pesquisa não dialogam entre si nem com a FACOM como um todo.

Precisa haver comunicação informal entre membros para que haja parcerias ou mesmo que novas pessoas cheguem. Todos que converso foram informados ou chamados por um amigo. Parece ser preciso acompanhar todos os canais de comunicação de cada grupo para ser informado, não há uma centralização de informação (...) uma cartilha ou espaço concentrando informações como prazo de entrega, se há qualificação ou não, como acompanhar a alocação de bolsas. Eu obtive todas as informações que precisei, mas de lugares diferentes (Entrevistada E5).

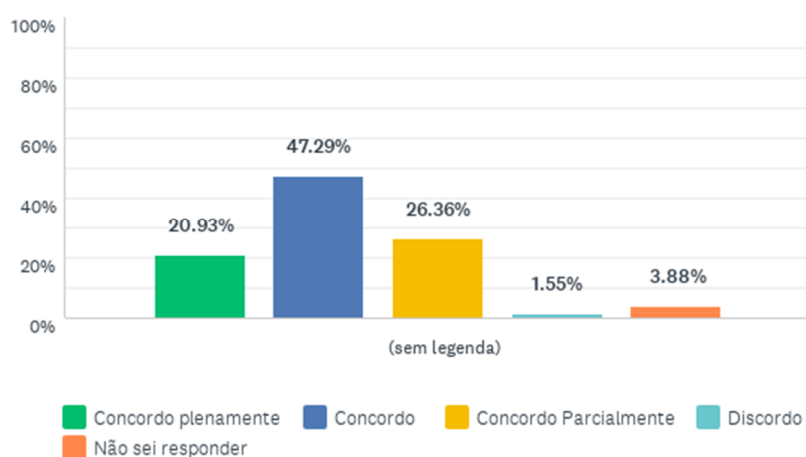
Foi destacado, também, que deve haver uma “ampliação dos conteúdos divulgados” (R12), o que foi confirmado pela entrevistada E5, que argumentou:

Normalmente, eu tenho dificuldade para saber o que vai acontecer na FACOM a nível de eventos, TCC, matrículas, bem como são os processos. Comparando às outras faculdades da ufba, acho a comunicação legal e constante, mas ainda falta bastante. Talvez trazer de forma mais explicativa a programação da FACOM, pois acontecem muitas coisas ao mesmo tempo e muitas coisas interessantes. Normalmente, estamos sujeitos a relações com colegas para saber o que acontece. É interessante tornar isso público, tanto na Newsletter, gosto muito dela, e com hiperlink para o Site, que é legal, mas falta detalhar mais e trazer mais essas programações.

Para a entrevistada E4, o site hoje concentra uma quantidade muito grande de informações e, ao falar sobre outros canais de comunicação interna além do site, a entrevistada lembra que há

também os outros canais, que não são canais acessados, eu creio, principalmente pelos técnicos. Com os técnicos que eu conversei, não ouço nenhum dizer que costuma ver o *Instagram*, *Facebook*. Alguns a gente até vê no *Instagram*. Também temos a newsletter, que sai toda terça-feira. Então acho que hoje o acesso à informação é distribuído. Se as pessoas estão lendo e fazendo uso delas, eu já não sei. Mas, pelo menos que essa informação tem chegado.

**Gráfico 9** — Disponibilidade dos canais e ferramentas de Comunicação Interna para a busca de informações.



Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de respondentes ao questionário, a maioria (47,29%) concorda que os veículos e ferramentas de comunicação interna estão disponíveis quan-

do necessitam buscar alguma informação, 26,36% concordam parcialmente e apenas 1,55% discordam da assertiva, conforme o Gráfico 9.

A partir da análise documental, foi possível identificar que uma das metas globais do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFBA (2018-2020) é

alcançar 100% de cobertura dos meios e instrumentos de tecnologia de informação e comunicação para assegurar o acesso da comunidade universitária às informações acadêmico-científicas e para oferecer os meios para as boas práticas de gestão, consoante com a implementação integral do PDTI.

Em 2017, conforme o PDI (2018-2022), foi dada uma

atenção diferenciada para os mecanismos de comunicação na UFBA, com o uso intensivo das redes sociais, com aumento exponencial do número de pessoas envolvidas, veiculação sistemática na mídia de matérias relevantes e a criação do Edgardigital, um veículo eletrônico semanal dirigido a todos os estudantes, professores e servidores técnico-administrativos.

Na FACOM, essa cobertura alcança o seu público tendo como principais fontes de disseminação de informações o seu site e o correio eletrônico, incluindo aqui a newsletter FACOM News, divulgada semanalmente, às terças-feiras. Foram publicados, em 2020, cerca de 90 informes no site, além da agenda do ano e de outras informações relevantes. O site contempla dados sobre os setores da unidade, estrutura organizacional, documentos divididos por setor e legislação. A FACOM conta, ainda, com o Instagram, o Youtube e o Repositório Institucional como uns dos instrumentos de tecnologia de informação e comunicação para atingir a sua comunidade.

**Figura 2** — Página inicial do site da Faculdade de Comunicação



Fonte: Site da FACOM<sup>2</sup>

A partir de 2018, o Núcleo de Comunicação e Extensão passou a atuar ativamente na produção e disseminação de conteúdo, a partir da reformulação e alimentação do site da unidade e da criação de um boletim informativo semanal. No final desse mesmo ano, o NCE criou a newsletter para concentrar em uma publicação as atividades que acontecem na faculdade, bem como informações institucionais da direção, dos colegiados (graduação e pós-graduação) e departamento. A publicação é semanal, sempre às segundas-feiras, direcionada a alunos de graduação e pós-graduação, professores e funcionários.

O Núcleo de Comunicação e Extensão almeja, para os próximos anos,

estabelecer a melhoria da comunicação interna na FACOM, gerando rotinas para o gerenciamento do fluxo informativo de modo integrado por meio de diversos canais e produtos que possam dar visibilidade às atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão e às ações administrativas. (UFBA, 2018)

Dessa forma, além do site, a FACOM possui um perfil na rede social *Instagram*, que foi criado pelo NCE em abril de 2020, durante o período da Pandemia de Covid-19, aproveitando a necessidade de divulgar amplamente as ações e eventos que estavam acontecendo de forma remota. O perfil do *Insta-*

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br>>. Acesso em 29 jun. 2021.

*gram* possui 2.487 seguidores (até abril de 2021) e tem compartilhado informações ativamente, desde oportunidades de estágio a editais de seleção, convites para eventos e vídeos informativos.

No Relatório de Gestão do ano de 2019 da FACOM, também consta como meta para os próximos anos “Estreitar a relação com os estudantes egressos da Unidade através do projeto de resgate da memória dos 30 anos da Faculdade intitulado "Feito à FACOM" que estreou em 2019, mas que se pretende melhor estruturar com vistas a se criar, em 2020, uma associação de egressos da Faculdade de Comunicação”. O projeto não teve prosseguimento no ano de 2020, por conta da pandemia de COVID-19, mas se mantém como meta para os próximos anos, tendo em vista a importância da memória da organização na manutenção da sua identidade.

O Póscom está presente no Twitter, em uma conta com 2.297 seguidores (até abril de 2021). O perfil nessa rede social não produz conteúdo ativamente, por não ter, atualmente, uma pessoa especializada, com disponibilidade para fazer esse gerenciamento. A servidora técnico-administrativa do setor compartilha as divulgações feitas pelos docentes e pelos grupos de pesquisa em seus perfis.

Foram dadas por respondentes(R), quanto a esse ponto, as seguintes sugestões: “Mais avisos no site” (R51); “Facilitar os canais de comunicação direta” (R53); “Deixar todas as plataformas de busca atualizadas e bem detalhadas” (R55).

Um dos respondentes sugeriu, na questão aberta do formulário, que seja criado “um canal no *Telegram* ou no *Whatsapp* para acompanhamento das ações e informações” (R21) e outro respondente sugeriu que “poderia haver suporte via *Whatsapp*” (R31). Tais sugestões vão ao encontro do argumento de Carramenha (2019), de que o tipo de uso que as organizações podem fazer dessa ferramenta dependerá de um correto mapeamento de sua maturidade para interagir com os públicos, caso haja interesse de integrá-la como canal oficial institucionalizado.

No NCE, apenas a Servidora Jornalista lida com toda a divulgação da Unidade, além de produzir o conteúdo da Newsletter, cuidar da alimentação do site da Unidade, auxiliar nas atividades de divulgação, nas atividades de exten-

são e gerenciar os relacionamentos com o público. O que, na opinião da entrevistada E4, poderia ser diferente

se tivesse uma equipe mais estruturada, o que a gente sabe que não é uma realidade, ainda mais com o governo atual, que dificilmente a gente vai ter concurso, acho que essa estrutura de funcionamento, de pessoas, é um ponto fraco, porque acaba que não tem como a pessoa, por mais que ela tente, por mais que ela seja dedicada, por mais que ela seja empenhada, não tem como cobrir todas as coisas. (E4)

**Tabela 1** — Facilidade de acesso e compreensão das informações divulgadas através dos canais de comunicação interna.

	CONCORDO PLENAMENTE (1)	CONCORDO (2)	CONCORDO PARCIALMENTE (3)	NÃO CONCORDO (4)	NÃO SEI RESPONDER (5)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
Site	28.80% 36	34.40% 43	25.60% 32	6.40% 8	4.80% 6	125	2.24
E-mail Institucional	32.80% 41	48.80% 61	12.80% 16	1.60% 2	4.00% 5	125	1.95
Instagram da Facom	15.63% 20	35.94% 46	19.53% 25	4.69% 6	24.22% 31	128	2.86
Facebook da Facom	7.81% 10	20.31% 26	19.53% 25	7.81% 10	44.53% 57	128	3.61
Youtube da Facom	3.94% 5	11.02% 14	16.54% 21	11.02% 14	57.48% 73	127	4.07
Newsletter "FACOM informa"	31.25% 40	32.03% 41	13.28% 17	3.91% 5	19.53% 25	128	2.48
Telefone	9.38% 12	19.53% 25	23.44% 30	18.75% 24	28.91% 37	128	3.38
Whatsapp	2.34% 3	7.03% 9	10.16% 13	13.28% 17	67.19% 86	128	4.36
Mural	8.59% 11	22.66% 29	21.09% 27	12.50% 16	35.16% 45	128	3.43
Reuniões Plenárias	6.25% 8	21.88% 28	14.84% 19	5.47% 7	51.56% 66	128	3.74
Atendimento Presencial	20.47% 26	38.58% 49	19.69% 25	3.15% 4	18.11% 23	127	2.60

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 1, a opinião dos respondentes foi considerada conforme a seguinte escala: concordo plenamente, concordo, concordo parcialmente, não concordo e não sei responder.

A maioria concorda que as informações divulgadas através do site, do e-mail institucional, do *Instagram*, da *newsletter* e no atendimento presencial são de fácil acesso e compreensão. Sobre a facilidade de acesso e compreensão das informações divulgadas através do *Facebook* da FACOM, do *Youtube*, do telefone, do *Whatsapp*, do mural e das reuniões plenárias, a maioria não soube responder, o que indica, possivelmente, que esses canais precisam ser mais



bem trabalhados para que, além de conhecidos pelo público, sejam bem utilizados, de forma a ampliar o alcance das atividades acadêmicas da Unidade.

Segundo Reinaldo, Mayer, Nogueira (2010), estrategicamente, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta útil por permitir a evolução do engajamento individual para o engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional. Acreditando nisso, nesses últimos dois anos a FACOM, por meio do NCE, tem dado maior atenção à sua comunicação, com a reformulação e maior constância na alimentação do site, melhorias na comunicação visual, maior visibilidade nas redes sociais, na sinalização e com a criação da *newsletter*, além de ações em campanhas e palestras.

Um exemplo desse esforço foi a campanha implementada em 2019, “Cuide do Que é Nosso”, idealizada pela Direção da Unidade em conjunto com o Núcleo de Comunicação e Extensão, com o intuito de chamar atenção para a importância do uso cuidadoso e para a preservação do patrimônio físico da FACOM e da UFBA, assim como para a utilização consciente da energia, da água, do papel toalha, do papel higiênico, dentre outros recursos, materiais e equipamentos. A campanha foi bastante elogiada por outras Unidades Universitárias, Pró-Reitorias e Superintendências. Algumas delas, inclusive, solicitaram as peças criadas para reproduzirem junto às suas comunidades.

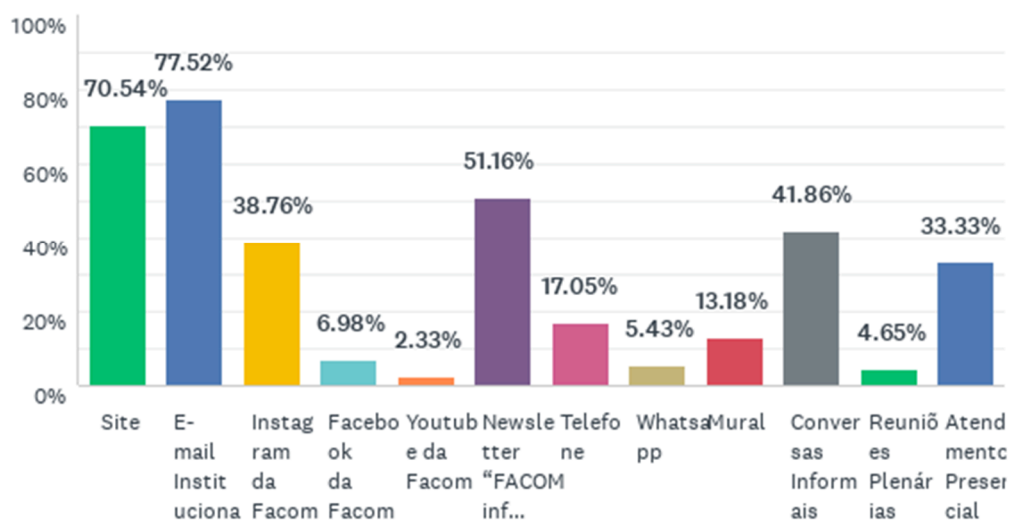
A campanha, em um ano de grande dificuldade orçamentária por conta dos contingenciamentos e bloqueios nos orçamentos das universidades e institutos federais, colaborou para que a comunidade da Unidade passasse a se integrar em uma cultura de uso mais consciente dos recursos, materiais, equipamentos e da própria infraestrutura do prédio da Unidade. A direção da unidade pretende intensificá-la nos próximos anos, conforme o Relatório de Gestão de 2019 da unidade, principalmente porque, de acordo com a Diretora (Entrevistada E1), a campanha mostrou que a Comunicação Interna, quando bem planejada e executada, surte bastante efeito na prática.

A FACOM não dispõe de um Acervo ou Memorial da Unidade. No âmbito do Laboratório de Audiovisual (LabAV), foi executado, através do projeto "O acervo da Multiteca do LabAV e questões de representatividade étnico-racial" submetido ao Programa Permanecer 2018-2019, o plano de trabalho "Catalogação e análise de parte do acervo da Multiteca do LabAV". A Direção conse-

guiu, também, registrar parte da memória da Unidade através dos painéis fotográficos que contêm fotomontagens realizadas pela servidora do Labfoto. Esses painéis foram plotados nas paredes da Sala da Direção e na Sala da Secretaria da Direção. Na Sala da Secretaria da Direção espera-se, em 2020, complementar o painel com outra parte para que mais personagens, atividades, eventos da Unidade possam ser registrados.

Com a chegada da pandemia de COVID-19, o Núcleo de Comunicação e Extensão teve um aumento na demanda de atividades e precisou gerenciar remotamente diversos eventos e ações, além de criar estratégias para a nova forma de comunicar. Um dos projetos gerenciados pelo Núcleo de Comunicação foi o evento “Em casa com a FACOM”, que promoveu diversas palestras sobre temas atuais, com a participação de profissionais e pesquisadores da área.

**Gráfico 10** — Utilização dos canais de comunicação interna para obtenção de informações.



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 10 demonstra que a maioria dos respondentes utiliza, principalmente, o e-mail (77,52%) e o site (70,54%) como canais de comunicação interna para se manterem informados sobre assuntos da FACOM. Dos respondentes, 41,86% utilizam as conversas informais para esse fim. Observa-se que a newsletter “FACOM informa” também é bastante acessada para essa função.

Apesar do site ser bem acessado, as entrevistadas apontaram para outras fontes de informação como as principais, a exemplo da *newsletter*, tendo em vista que as informações publicadas no site não são dinâmicas. O site tem mais a função de armazenar documentos e informações importantes, mas as notícias são publicadas por outros meios.

Todas as entrevistadas citam o e-mail como canal mais forte, incluindo a *newsletter*, que, atualmente, vem sendo utilizada para emitir informações sobre eventos, produção acadêmica, defesas de trabalhos de conclusão de cursos, informes da Direção e outras divulgações importantes, através do e-mail enviado para uma lista de contatos de servidores técnico- administrativos, discentes e docentes.

A entrevistada E1, por exemplo, reafirmou a importância do uso do e-mail institucional, sendo a forma mais utilizada de comunicação na Unidade. “Para que haja uma formalização, mesmo quando há contato por telefone ou *WhatsApp*, é comum que seja registrado através de e-mail”. Um dos respondentes do questionário, na questão aberta, citou, ainda, as listas de e-mails como importante canal de comunicação:

Sinto que muitas informações circulam pelas listas, inclusive senti falta aqui no questionário da citação a elas. É o meio pelo qual mais me informo e em que há o protagonismo de certas pessoas que costuma encaminhar pautas, notícias ou mesmo levantar questões. Acho que pode ser pensado o aperfeiçoamento desse canal! (R62)

Já o *Youtube* é pouco utilizado, tendo sido indicado por apenas 2,33% dos respondentes. Esse dado pode ser confirmado pelo baixo número de inscritos no canal da unidade no *Youtube* (380 pessoas, até o dia 22 de abril de 2021), mas também justificado pelo pouco tempo em que está disponível. O canal tem 52 vídeos postados, e o primeiro foi disponibilizado em 18 de maio de 2020, passando a ser mais utilizado por conta das atividades remotas realizadas durante a pandemia de COVID-19.

A página da FACOM no *Facebook*, apesar de pouco utilizada para obtenção de informações, conforme a pesquisa (apenas 6,98% dos respondentes a consideraram como principal fonte de informação), possui 2.947 seguidores (dados de 23 de abril de 2021). Além de posts com informações semelhantes às do *Instagram*, como divulgação de eventos, vagas de estágios, divulgação

acadêmica, são disponibilizados os vídeos das palestras, lives e eventos. Foi citado, em uma das respostas ao formulário, o grupo do *Facebook* “Faconianos, que tem um papel importante de divulgação e dúvidas da FACOM” (R49). A Entrevistada E3 também ressalta o grupo “Faconianos” do *Facebook*:

Já os discentes, vejo que se comunicam muito pelo Faconianos, o grupo do *Facebook*. Muito mais potente enquanto comunicação do que a FACOM, enquanto direção. O grupo tinha vida própria. Tudo se discutia e tudo se sabia. A FACOM, hoje em dia está tentando se relacionar com esse público com as redes. A questão do *Instagram* é bem-sucedida, tem se articulado bem. É importante. Eu acho que se o grupo faconianos é importante, aquilo não é contra a comunicação interna. A gente tem que jogar a favor, porque se é ali que a comunicação acontece, não dá para disputar com aquele grupo. Aquilo ali é uma ferramenta de comunicação interna que a unidade tem que valorizar.

É um grupo que foge do conceito da comunicação formal da FACOM, mas se integrou à Comunicação Interna de forma totalmente orgânica, a partir do seu uso natural e da interação entre seus integrantes.

Uma das respostas à questão “quais ações ou melhorias você sugere, que possam ser aplicadas à Comunicação Interna da FACOM?” sugeriu, sobre canal de comunicação interna, o uso de “um mural digital localizado dentro do prédio, em que as atualizações possam ser postadas pela gestão em tempo real” (R15). Um outro respondente sugeriu que haja uma “quantidade maior de informes presenciais, que alcançam a maioria absoluta dos alunos e reforça o aviso a quem já viu por outros canais” (R20) e foi sugerido, também, que haja uma “maior produção nas redes sociais e um pouco mais de transparência na comunicação” (R28).

**Tabela 2** — Frequência de acesso aos canais oficiais de comunicação interna.

	DIARIAMENTE (1)	2 VEZES POR SEMANA (2)	3 VEZES POR SEMANA (3)	RARAMENTE (4)	NUNCA (5)	TOTAL	MÉDIA PONDERADA
Site Institucional	8.80% 11	20.00% 25	8.80% 11	60.00% 75	2.40% 3	125	3.27
E-mail Institucional	31.20% 39	21.60% 27	12.00% 15	29.60% 37	5.60% 7	125	2.57
Instagram da Facom	16.00% 20	14.40% 18	7.20% 9	37.60% 47	24.80% 31	125	3.41
Facebook da Facom	3.25% 4	4.88% 6	4.88% 6	31.71% 39	55.28% 68	123	4.31
Youtube da Facom	0.00% 0	0.81% 1	0.00% 0	25.81% 32	73.39% 91	124	4.72
Newsletter "FACOM informa"	16.94% 21	24.19% 30	10.48% 13	25.81% 32	22.58% 28	124	3.13

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 2 indica a frequência de acesso aos canais oficiais de comunicação interna da FACOM. É possível verificar que o canal acessado com maior frequência pelos respondentes é o e-mail (31,2%), seguido da Newsletter FACOM Informa (16,9%). Um número expressivo de respondentes (60%) raramente utiliza o site da FACOM como fonte de informação. Muitos dos respondentes declararam, também, que nunca utilizam o *Youtube* (73,39%) e o *Facebook* (55,28%).

Apesar da maioria dos respondentes terem indicado o *site* como fonte principal de informação, a frequência com que é acessado, por semana, é baixa, o que se deve, possivelmente, ao fato de que o *site* não é utilizado para a divulgação acadêmica ou de notícias. Esse dado é congruente com o relato das entrevistadas que indicam, sobretudo, a newsletter e, no último ano, o *Instagram*, como importantes fontes de informação.

Alguns respondentes, na questão aberta do formulário, indicaram que as mídias sociais devem ser mais ativas e acessíveis, com maior presença. Essa percepção contrasta com a resposta da Entrevistada E4, quando cita que

(...) o *Instagram*, que, com poucos meses, já tinha mais de dois mil seguidores. Então o Núcleo viu que precisava trabalhar, que é um dos canais que tem muita coisa, tem comentários, tem compartilhamentos, enquetes, e as pessoas às vezes até comentam. E a gente chegou até a ter, através do *Instagram*, sugestões de pautas para roda de conversas. Então acredito que hoje o *Instagram* funciona, e o *Facebook* também. A gente vê que tem uma interação, que tem pessoas ao vivo, e a gente vê também que às vezes até a quantidade de visualização é maior do que a gente esperava. A gente percebeu

também que esses canais servem muito para trazer a comunicação externa pra gente. A gente vê que teve um efeito. (E4)

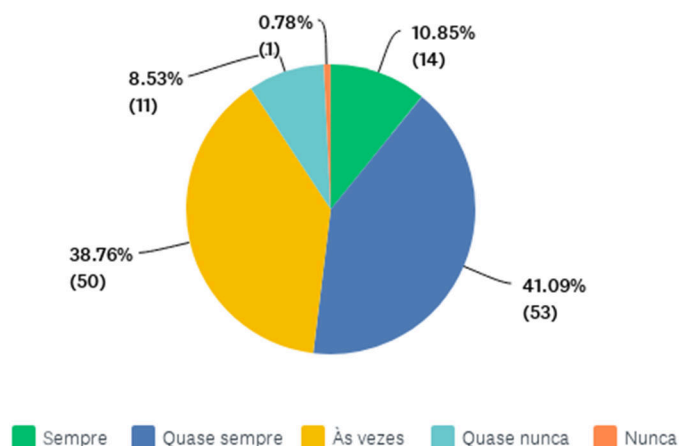
De acordo com a entrevistada E2, apesar de não haver uma ferramenta que mensure os acessos, na sua percepção o *site* alcançou mais ou menos o que deveria ser o papel dele de concentrar as informações institucionais: “Acho que as pessoas compreendem melhor onde estão as informações, elas sabem onde buscar. Não acredito que seja o mais acessado, mas eu acredito que é um canal importante, porque é um canal conhecido e as pessoas sabem que se forem ali, vão achar a informação”.

De forma espontânea, todas as entrevistadas apontaram o aplicativo de mensagens *WhatsApp* como um dos principais canais de comunicação utilizados pela equipe de trabalho, o que está de acordo com Carramenha (2019), que afirma que esse canal tem dado conta de sustentar e amplificar a comunicação de natureza informal entre os sujeitos. A entrevistada E2, por exemplo, relata que hoje em dia só se comunicam por *Whatsapp* no setor, e que apenas algumas coisas que são mais específicas são passadas por e-mail, coisas que precisam ficar registradas. “Antigamente (antes da pandemia) era pessoalmente e, raramente, e-mail. Porque os contextos são diferentes”. Complementa, ainda, que acredita que essa forma de comunicação tende a continuar quando retornarem as atividades presenciais: “Antigamente a gente não usava *Whatsapp* para nada, mas hoje eu vejo que facilita muito”. Sobre isso, a entrevistada E3 concorda que há uma preferência pelo uso do *WhatsApp*:

agora nesse contexto em que está todo mundo no home office, eu acho que funciona o e-mail, institucionalmente, mas funciona muito o *Whatsapp* como uma ferramenta imediata, acho que ela é mais íntima, mais imediata, tem esse funcionamento do lugar da conversa, do diálogo, para além de todas as reuniões, que agora foram transportadas para outro formato. Pré-pandemia, esse lugar do *Whatsapp* era feito pelos corredores da unidade. Isso é muito potente, e a FACOM tem esse espaço físico que privilegia que as pessoas se encontrem.

A entrevistada E1 explicou que não costuma deliberar pelo *Whatsapp* e que prefere que a comunicação formal ocorra por e-mail, para que se tenha o histórico das conversas de forma mais segura.

**Gráfico 11** — Intensidade da comunicação sobre as informações divulgadas pela unidade, de 2018 a 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à questão “Sou bem-informado(a) sobre as atividades que acontecem na FACOM”, a maioria (41,09%) respondeu que isso quase sempre ocorre, indicando que há uma boa percepção da comunidade em relação à eficácia da Comunicação Interna da Unidade Universitária, como pode ser visto no Gráfico 11.

Apesar da maioria dos respondentes considerar que é quase sempre bem-informado sobre as atividades que acontecem na FACOM, uma das respostas à questão aberta sugere que haja uma “Newsletter personalizada sobre atividades acadêmicas” (R7).

Utilizando a resposta da entrevistada E2 como exemplo sobre o que poderia ser melhorado na Comunicação Interna da FACOM, é possível conceber um resumo do que foi analisado na pesquisa pela percepção da “comunidade Faconiana”, tendo em vista a revisão de literatura e os documentos:

Acho que o primeiro passo é estabelecer esse percurso de comunicação. Estabelecer, então, uma política de comunicação. No Núcleo a gente já desenvolveu alguns planos de comunicação. São documentos que estabelecem ações específicas pontuais para determinado período, com metas. Mas não há algo prévio a isso que diga qual é o objetivo da FACOM no relacionamento com os públicos, qual mensagem a FACOM deve passar, como ela deve se relacionar com os públicos de interesse. Então acho que essas duas coisas juntas, fortalecer os fluxos de comunicação, fortalecer a comunicação entre os setores e estabelecer uma política de comunicação, acho que tudo isso

junto vai permitir essa melhora tanto na comunicação interna, como na comunicação institucional, e na administrativa.

De modo geral, a opinião é positiva quanto à eficácia da Comunicação Interna da FACOM. Tanto nas respostas às questões objetivas, quanto nas sugestões dadas na questão aberta, a maior parte dos respondentes está satisfeita com o modo como ocorre o processo comunicativo. Ainda assim, há lacunas, como a apresentada em relação à uniformidade e à centralização das informações e na defasagem de pessoal, por exemplo, além do uso de determinados canais que têm como base a tecnologia.

### **3.2 Comunicação Administrativa**

A Comunicação Administrativa acontece no âmbito das funções administrativas da Universidade, relacionadas às atividades de gestão, planejamento e estruturas técnico-normativas que regem os processos e orientam, ordenam e atualizam o cotidiano funcional da organização universitária, como as normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores (HOLANDA E BRANDÃO, 2019). De acordo com Kunsch, a Comunicação Administrativa permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio do processo comunicativo a partir da confluência dos fluxos comunicacionais e das redes formal e informal em toda a produção comunicativa recebida e emitida.

A Comunicação Administrativa é responsável por viabilizar a interação entre a organização e os seus empregados, tratando estes como um público específico da própria organização e deve ser comunicado utilizando-se dos mais adequados meios e ferramentas comunicacionais (HOLANDA e BRANDÃO, 2019). Apesar de Comunicação Interna e Comunicação Administrativa serem diferentes, é de fundamental importância que funcionem simultaneamente na organização, exercendo a sua função tática, para que a estratégica seja bem gerida (Fig. 3).



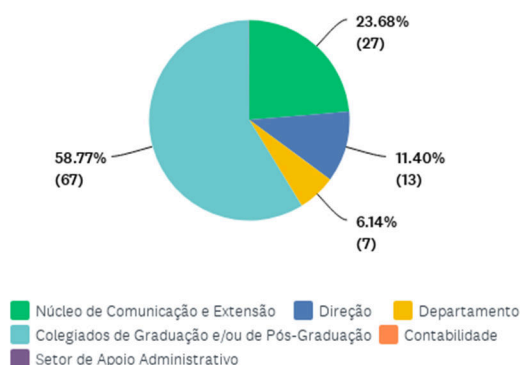
**Figura 3** — Comunicação Interna, Comunicação Administrativa e seus componentes



Fonte: Adaptado do Composto de Comunicação Organizacional de Kunsch (2003).

**Gráfico 12** — Setores da FACOM que enviam mais informações

P20 De qual setor da FACOM você mais recebe informações administrativas via canais FORMAIS (exemplos: e-mail institucional, reuniões, murais, site)



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao serem questionados de quais setores mais recebiam informações administrativas via canais formais, a maioria dos respondentes (58,77%) indicou os Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação, conforme o Gráfico 12, confirmando as respostas disponíveis no Gráfico 6 e as considerações feitas sobre os motivos para que o setor seja considerado pela maioria como principal responsável pela Comunicação Interna da Unidade.

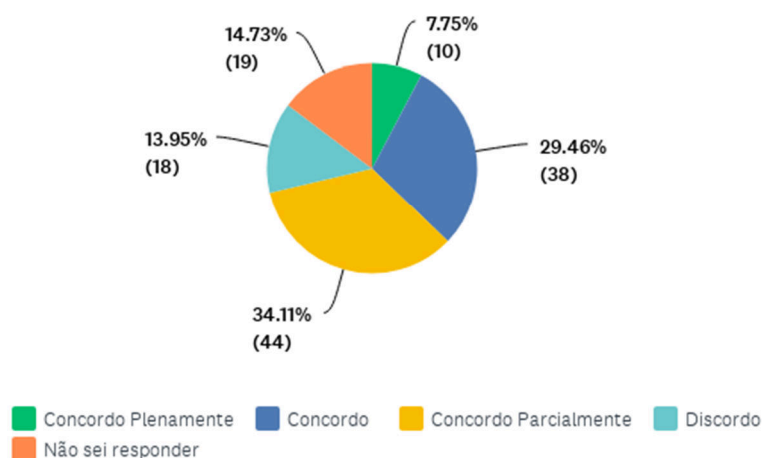
Na percepção da Entrevistada E3, há na FACOM, uma cultura de Comunicação Interna muito setorizada das relações humanas. E explica:

A gente está lidando com uma organização muito peculiar, que às vezes nem na pós-graduação as linhas de pesquisa conversam. Isso é uma cultura, que posso comparar com outras. Então a gente tem que ter tempo, paciência, e ver como é que é isso, culturalmente vai se modificando. Eu acho que tem uma emergência para isso. Acho que tem uma nova geração de professores que estão mais antenados com isso, que coincidem com a formação desse núcleo. Que às vezes a gente não consegue nem articular pesquisa, extensão e ensino, que são os três braços da instituição.

Sobre isso, Marback Neto (2007) argumenta que, na comunidade da cultura acadêmica, convivem professores, funcionários e alunos, das áreas administrativa e científica, que têm interesses completamente diferentes, muitas vezes visam apenas a seus objetivos particulares, para depois pensarem na instituição, e que deveriam trabalhar em conformidade. Ressalta, ainda, que a disputa acadêmica é positiva, desde que o interesse coletivo seja mantido.

Ficou evidente nas entrevistas que os fluxos comunicacionais ocorrem, na FACOM, em todas as direções, havendo uma comunicação participativa, tanto nas redes formais como nas redes informais. Ainda assim, há lacunas, como já citado, a respeito da unificação das informações e unidade entre os setores, articulação entre as coordenações de colegiado da graduação e da pós-graduação e da integração dos fluxos de trabalho administrativo.

A entrevistada E2 relata, por exemplo, que, quando era discente na unidade, sempre sentiu que há uma sobrecarga de informação do que se recebe, enquanto aluno, de informação que se passava através do Colegiado. “Não havia muita integração entre os diversos setores, entre a Direção, por exemplo, e o Colegiado. Às vezes eu recebia informação da Direção que não tinha muita ligação com aquilo que o Colegiado estava passando”, explica. Nessa lógica, a carência de comunicação interpessoal eficiente é um dos problemas do universo acadêmico, se agravando por se tratar de Universidade multicampi, por facilitar a criação de “feudos” (MARBAC NETO, 2007). Para Baldissera (2002), na comunicação organizacional materializam-se variados processos em fluxos multidirecionais, e parece ser mais conveniente pensar que a comunicação digital, dentre outras coisas, complexificou parte desses processos.

**Gráfico 13** — Acessibilidade das normas, regimentos e demais documentos

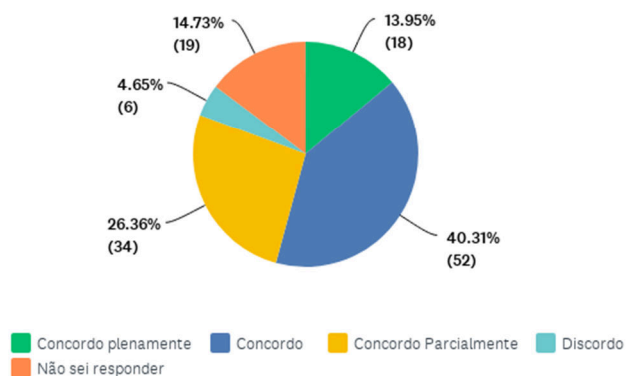
Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de respondentes, 34,11% concordam parcialmente que as normas, regimentos e demais documentos norteadores do cotidiano funcional da unidade são acessíveis. 29,46% concordam, 7,75% concordam plenamente e apenas 13,95% discordam da assertiva, o que se deve ao fato de que há documentos que não são atualizados há mais de dez anos, a exemplo do Regulamento do Póscom ou, ainda, à ausência de manuais de procedimentos administrativos que orientem a comunidade.

Como já citado anteriormente, no *site* da FACOM estão disponibilizados os documentos, normas, regimento, relatórios de gestão, informações sobre matrículas, editais e outros documentos importantes sobre a Unidade. Em relação à Pós-Graduação, no *site* do Póscom também estão disponibilizados os documentos referentes à Pós-graduação na UFBA, ao Programa, especificamente, como portarias, formulários, resoluções e o Regulamento Interno, que foi aprovado em 1994 e está extremamente defasado, sendo atualizado constantemente apenas por meio de resoluções do Colegiado. De acordo com as atas das reuniões do Colegiado, há uma previsão de que o novo Regulamento seja finalizado em 2022. Além disso, apesar desses documentos e normas estarem disponíveis e fáceis de serem encontrados, é importante que haja iniciativas para a divulgação dessas informações, de forma que cheguem facilmente e de forma clara à comunidade acadêmica.

**Gráfico 14** — Transparência da comunicação por parte da Direção

P15 A comunicação por parte da Direção da Facom ocorre de forma transparente.

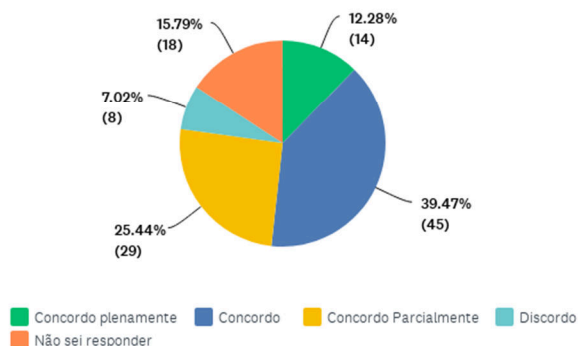


Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos respondentes (54,26%) concorda que a comunicação por parte da Direção ocorre de forma transparente, conforme o Gráfico 14, e 26,36% concordam parcialmente, demonstrando que não veem total transparência na comunicação por parte da Direção, o que pode se dar por conta de ruídos que são capazes ocorrer na comunicação. Esse retorno está em pleno acordo com as respostas das entrevistadas que percebem essa transparência e esforço na troca de informações e no diálogo com a Direção. No mesmo sentido, conforme aponta o Gráfico 15, a percepção é a mesma sobre a transparência da comunicação por parte das coordenações e chefias de departamento.

**Gráfico 15** — Transparência da comunicação por parte das coordenações e chefias de departamento.

P16 A comunicação por parte das coordenações e chefias de departamentos ocorre de forma transparente.



Fonte: Dados da Pesquisa

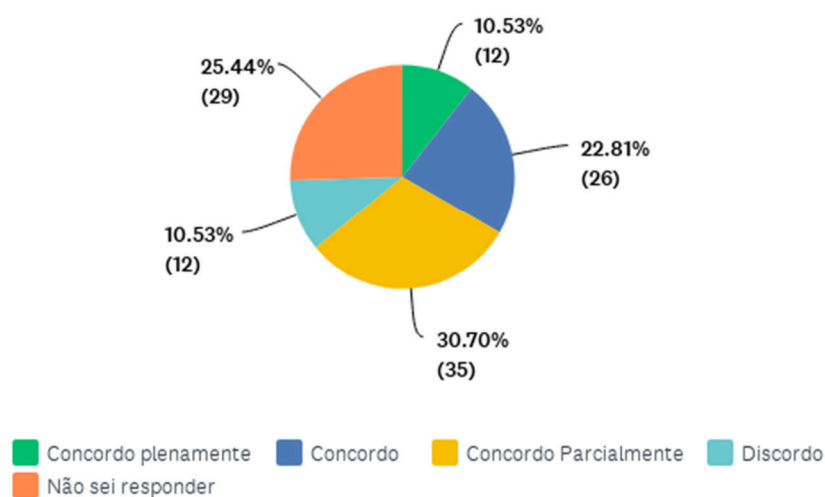
Uma das maneiras que a informação encontra para circular na organização é através das lideranças, dos gestores, que são de extrema importância na forma como os funcionários passam a enxergá-la. Por isso a importância em valorizar essa troca de informações entre gestores e servidores. Em pesquisa realizada pela Social Base e Ação Integrada (2021), foi identificado como foco dos investimentos das organizações os treinamentos e *lives* para os gestores se comunicarem melhor, como forma de potencializar a comunicação via liderança. Em seguida, as pautas periódicas de comunicação direta e canais com informações específicas para gestores. É importante sinalizar uma tendência das organizações e que é importante levar para o setor público, que é uma maior preocupação com as relações humanas, para além das ferramentas. A Entrevistada E3 argumenta sobre esse ponto, quando diz que

na pandemia, como estamos geograficamente separados, houve um esforço interessante de produzir comunicação para agregar as pessoas. Porque comunicação interna não é só ecoar questões da comunicação administrativa, ou evento. É o manter, de fato, um clima organizacional que constitua relações. É conversa, de fato, é como esse público interage internamente. E às vezes a gente acha que é só ferramenta. E não é.

Marback Neto (2007) compreende que os modelos de decisão burocrático e colegiado que existem na Universidade interferem na comunicação interna. No caso do modelo burocrático, por não permitir, muitas vezes, que surja

uma comunicação informal que poderia dinamizar e integrar o ambiente, e o modelo colegiado, por tratar da comunicação intragrupos e nem sempre se preocupar em transmitir as decisões para os demais.

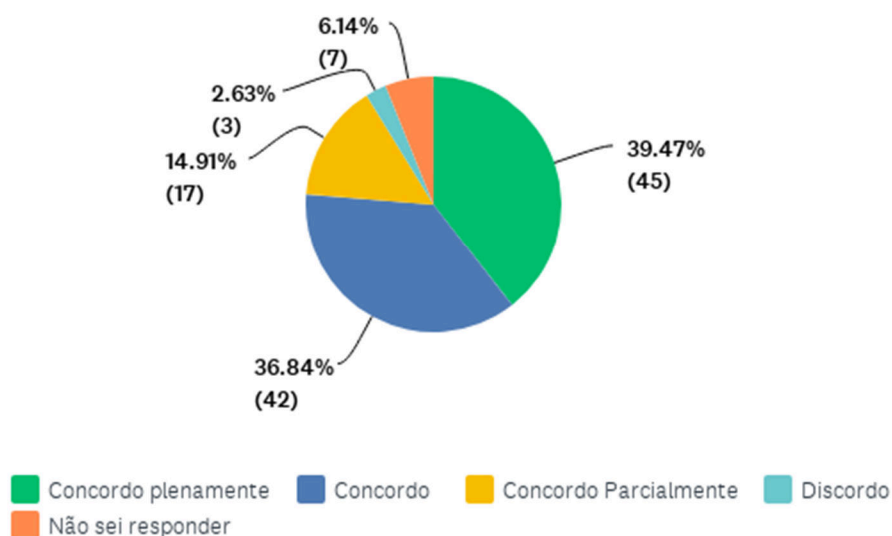
**Gráfico 16** — Abertura para a participação da Comunidade acadêmica nos processos decisórios.



Fonte: Dados da Pesquisa

A opinião sobre a abertura para a participação nos processos decisórios indica que 30,70% concordam parcialmente, 22,81% concordam e 10,53% concordam plenamente que há essa abertura, mesma porcentagem dos que discordam, conforme o Gráfico 16. No entanto, 25,44% não souberam responder, o que possivelmente se deve ao fato de nunca terem participado de algum processo decisório para que pudessem ter ideia de como ocorre na Unidade.

**Gráfico 17** — Percepção da Comunidade sobre a importância da realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos da Unidade Universitária



Fonte: Dados da Pesquisa

Para a maioria dos respondentes (76,31%), de acordo com o Gráfico 17, é essencial a realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos da Unidade Universitária. Dos respondentes, 14,91% concordam parcialmente, apenas 2,63% discordam e 6,14% não souberam responder. Demonstrando a mesma opinião da maioria dos respondentes, as entrevistadas também consideram que são importantes as reuniões periódicas.

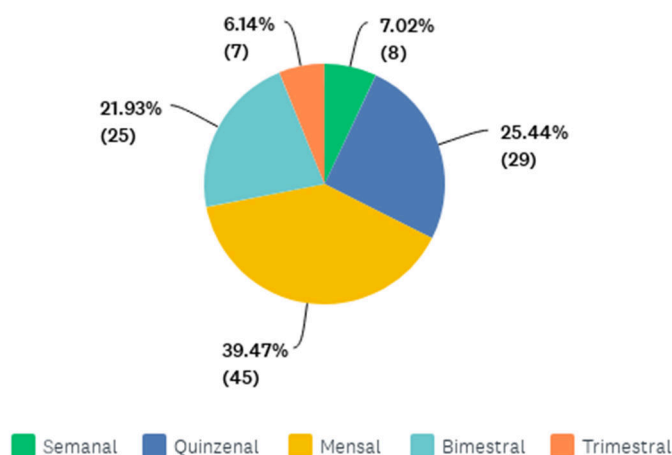
É assegurada, conforme o regimento da FACOM, deliberação colegiada democrática a todos os assuntos referentes a metas, planos, programas, normas, escolhas de dirigentes, além dos processos institucionais de cunho acadêmico e administrativo (UFBA, 2018). As reuniões ordinárias de cada setor da Faculdade de Comunicação (Colegiado, Departamento, Colegiado da Pós-Graduação e Congregação) ocorrem uma vez ao mês, em dia pré-determinado. As reuniões são presididas pelo Coordenador ou Chefe do setor e os discentes têm representação no plenário, com direito a voz e voto. As convocações são feitas por e-mail, nas listas de cada setor e são estendidas aos discentes. Cada setor tem a sua forma de transmitir aos ausentes as deliberações das reuniões, seja por meio de relato enviado por e-mail ou, posteriormente, por meio da ata de reunião.

Foi sugerido pela Entrevistada E5 que haja “mais plenárias ampliadas e uma renovação mais frequente do quadro de avisos”. Não há, de fato, reuniões periódicas entre discentes e os setores da Universidade, acontecendo essas plenárias ampliadas apenas em momentos pontuais, como em início de ano letivo, por exemplo, ou quando solicitado pela representação discente. As entrevistadas indicaram que seria importante a realização de tais plenárias, no mínimo, com frequência semestral. Importante citar que, nas reuniões colegiadas, há a presença da representação discente, com direito a voto. Para a Entrevistada E3,

talvez deveriam acontecer reuniões semestrais com servidores e docentes, servidores, docentes e discentes seria interessante, por serem face a face. Importante voltar os olhos ao Núcleo de Comunicação e sua gestão, para identificar líderes nos setores e tentar, com esses líderes, construir estratégias de relacionamento. Isso pode acontecer, por exemplo, até mesmo em um momento de café na cantina. Só há alinhamento de informações, de fluxos informacionais, se houver diálogo, convivência, face a face.

De acordo com a entrevistada E2, no seu setor não há uma periodicidade de reuniões, que costumam ocorrer apenas antes do início de semestre letivo ou quando há alguma questão específica a ser planejada. No entanto, ela considera importante que ocorram reuniões não apenas no seu setor, mas entre os setores da Unidade. “Eu acho importantíssimo e que é uma coisa que deveria ter, uma reunião entre setores, que fosse para tratar de assuntos diversos da rotina acadêmica e administrativa, uma reunião mais de planejamento, para definir algumas coisas”. Para Baldissera (2020), é preciso admitir que a comunicação organizacional é conformada, tanto por processos digitais como por processos face a face e, mesmo seguindo lógicas diferentes, essas são instâncias em tensão.



**Gráfico 18** — Frequência Ideal para a ocorrência de reuniões.

Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos respondentes (39,47%), conforme o Gráfico 18, considera que a frequência mensal é ideal para a ocorrência das reuniões, concordando com as respostas dadas pelas entrevistadas, que consideram razoável a mesma frequência. Ou seja, concordam com a forma atual, pois as reuniões na FACOM acontecem mensalmente, para Colegiado de Graduação, Colegiado de Pós-Graduação, Departamento e Congregação. Um total de 25,44% considera que as reuniões deveriam ocorrer quinzenalmente.

Não há, porém, uma periodicidade para as reuniões entre todos os setores e entre a Direção e os Servidores Técnico-Administrativos. Todas as entrevistadas consideram que as reuniões com todos os setores deveriam acontecer semestralmente ou duas vezes no semestre e, quanto às reuniões que já ocorrem, de Departamento, de Colegiado e da Congregação, considera que a periodicidade mensal, como já ocorre, é satisfatória. A Entrevistada E3 concorda, quando opina que acredita ser importante a realização das reuniões:

Acho que elas são necessárias, são importantes. Eu acho que é uma frequência razoável, de uma vez por mês, eu acho que é um momento que a gente precisa se encontrar em algum momento. Acho que talvez seja importante se discutir a forma como elas acontecem, para que não sejam sempre como cartórios, de apenas discutir questões administrativas, mas também projetos, propostas, relações.

É importante, aqui, compreender que a Comunicação Interna é uma confluência de ferramentas, canais, fluxos. A tecnologia, a internet, o trabalho remoto, não cancelam a importância da comunicação face a face, da interação, sendo ações que se integram, se diluem e se retroalimentam.

### 3.3 Comunicação Acadêmica

As universidades obedecem ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1998) e a Comunicação Acadêmica, conforme Holanda e Brandão (2019), está relacionada ao desenvolvimento dessas três atividades, que sustentam e orientam a qualidade da Educação Superior no Brasil. Tratando especificamente da Faculdade de Comunicação da UFBA, temos, como resultado, as teses de doutorado e as dissertações de mestrado, assim como os trabalhos de conclusão de cursos de graduação, os artigos científicos, os programas de iniciação científica e trabalhos de grupos de pesquisa, os cursos, palestras e eventos realizados.

Na atualidade, há diversas iniciativas de acesso livre à produção de conhecimento e facilidades que permitem uma comunicação acadêmica eficaz. No Repositório Institucional da UFBA, por exemplo, estão publicados, na coleção da FACOM, 1039 (mil e trinta e nove) trabalhos (Dados de janeiro de 2021), entre artigos publicados em periódicos, dissertações de Mestrado, teses de Doutorado, livros e capítulos e trabalhos de conclusão de curso. O Repositório tem o propósito de divulgar a produção acadêmica desenvolvida no âmbito da universidade, alinhado com as políticas de informação da UFBA. Desenvolvido com base no software aberto *DSpace*, possibilita a preservação e o acesso aberto às publicações da universidade, visando a expansão do acesso à produção acadêmica.

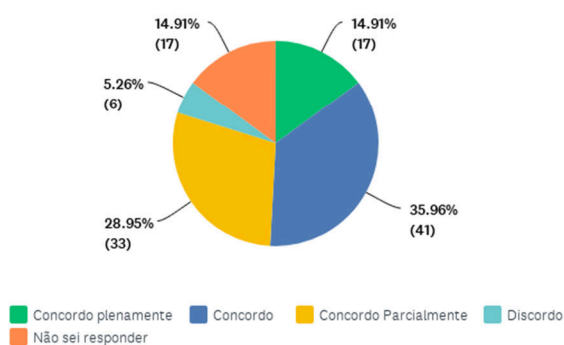
Tratando ainda da publicação da produção acadêmica, o *site* do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da FACOM publica, anualmente, todas as teses e dissertações defendidas no Mestrado e no Doutorado. Há, no acervo, 130 teses e 240 dissertações publicadas desde 1993 (Dados de janeiro de 2021).

O Núcleo de Comunicação e Extensão passou a criar, a partir de 2019, comunicados, boletins e guias para orientar a comunidade acadêmica quanto aos procedimentos administrativos. Em 2020, no Semestre Letivo Suplementar, foi elaborado o primeiro guia, intitulado “Guia do Semestre Letivo Suplementar para Estudantes da FACOM”, para orientar os estudantes de graduação e de pós-graduação durante esse período. No Guia havia orientações sobre o semestre na FACOM, com instruções para a matrícula, datas importantes do semestre, calendário de Trabalhos de Conclusão de Curso, além de informações sobre os componentes curriculares oferecidos.

Em 2021, foi elaborado o novo Guia para o semestre, principalmente por ser, novamente, ofertado de forma não presencial, por conta da pandemia de COVID-19. O documento sintetiza os principais prazos e procedimentos que os estudantes, em especial os de graduação, devem se atentar, além de sanar dúvidas que envolvem o semestre atípico.

**Gráfico 19** — Satisfação sobre a divulgação das atividades desenvolvidas nos canais de Comunicação Interna.

P21 O site e as mídias sociais da FACOM divulgam de forma satisfatória as atividades acadêmicas desenvolvidas pela Escola.



Fonte: Dados da Pesquisa

Outro ponto importante interpelado no questionário foi sobre satisfação quanto à divulgação das atividades desenvolvidas nos canais de Comunicação Interna. Do total de respondentes, 35,96% concorda que o *site* e as mídias sociais divulgam de forma satisfatória as atividades acadêmicas desenvolvidas pela FACOM, de acordo com o Gráfico 19. Um total de 28,95% concordam

parcialmente, 14,91% concordam plenamente, 14,91% não souberam responder e apenas 5,6% discordam da assertiva.

Esses dados são confirmados pelas entrevistas, que indicam que os eventos e atividades de extensão são bem divulgados. Além do *site* e das mídias sociais oficiais, os grupos de pesquisa atuam nessa divulgação nos seus próprios canais. De acordo com a Diretora da Unidade (Entrevistada E1), muitos docentes também têm feito essa linha de intelectuais sociais, participando, divulgando fontes e participando diretamente em veículos de comunicação.

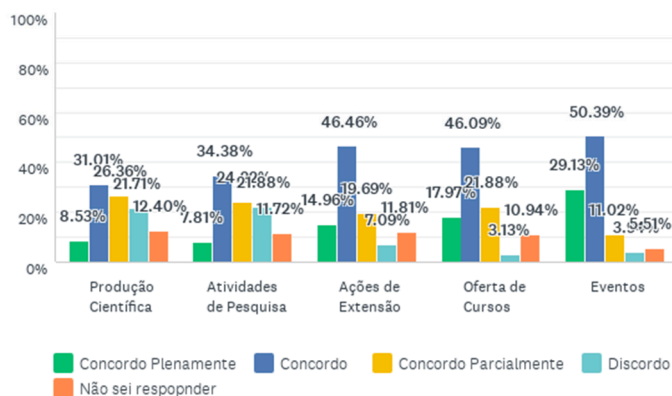
De acordo com a entrevistada E4, anteriormente não havia um *site* muito funcional.

Ele não era constantemente atualizado. Com o concurso público que teve, que a servidora Jornalista chegou, é um fator importante, porque com esse concurso a pessoa aprovada foi uma pessoa que foi formada na FACOM, então é uma pessoa que conhece a estrutura interna. Sei que hoje a comunicação interna é muito menos problemática. (E4)

Para as entrevistadas, mesmo sabendo-se que há melhorias a serem feitas na comunicação interna, têm-se atualizado mecanismos para que a cultura da circulação de informação seja consolidada. Ainda assim, mesmo com a busca pelo aperfeiçoamento das ferramentas e do conteúdo, existe o problema de que muitas pessoas ainda não buscam essas informações nesses canais, apesar destes serem a referência, estarem presentes e funcionarem, como afirma a Entrevistada E1. Como afirma Marback Neto (2007), a área de comunicação das universidades ainda é muito pouco explorada, porque os dirigentes ainda não se deram conta de sua importância e poucos são os estudos realizados sobre a comunicação institucional universitária.

## Gráfico 20 — Adequação e eficácia dos canais de Comunicação Interna.

P22 Os canais oficiais da FACOM divulgam adequadamente as atividades acadêmicas indicadas abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

Na percepção da maioria dos respondentes, todos os canais oficiais de comunicação interna da FACOM divulgam adequadamente as atividades acadêmicas, principalmente em relação a eventos, ações de extensão e oferta de cursos, conforme aponta o Gráfico 20. Percebe-se que há uma redução no gráfico quando se trata da divulgação da produção científica e das atividades de pesquisa, concordando com a entrevistada E2, que observa que a comunicação da produção científica e das atividades de extensão na unidade ainda é um pouco incipiente. Para ela, as pessoas ainda não conhecem o que é feito na própria faculdade e, apesar de os professores se sentirem responsáveis pela divulgação Científica, isso não chega ao Núcleo, e não passa pelos públicos de maneira constante. De acordo com a Diretora da Unidade (Entrevistada E1), o ideal é que o *site*, por exemplo, além de ser um repositório de documentos e informações sobre a unidade, tenha também característica de produção jornalística, para boa divulgação das informações, atividades e eventos que acontecem na FACOM.

Na perspectiva das entrevistadas, a FACOM produz muito, mas essa produção não chega sempre ao público, pois não há uma unidade na comunicação interna e há muita produção que precisa ser dada divulgada de forma mais articulada. Muitas informações correm dentro dos grupos de pesquisa, em

nichos, e não são informadas ao NCE para que essa divulgação seja expandida, universalizada para toda a Unidade.

A entrevistada E3 considera que ainda se pode melhorar bastante a divulgação do que é produzido na FACOM. Ela ressalta que percebe

um esforço com o Núcleo agora, com o perfil do *Instagram* também, com as coisas que estão sendo feitas. A gente não sabe o que a gente faz, a gente não se comunica bem, e acho que isso é uma questão de cultura. Claro que tem também uma questão de planejamento. Essas ferramentas podem ajudar. A gente pode pensar que os alunos fazem um pouco disso. A gente precisa valorizar o corpo discente. O Comdis (Congresso de Discentes da FACOM), por exemplo, criado pelo corpo discente do Póscom, que a gente não pensaria como produto de comunicação interna, mas eu interpretaria inclusive como um produto potente, ainda que ele não tenha sido criado para esse fim. É uma produção, em formato de seminário, típico desse plano acadêmico, e é uma experiência de sucesso. E a gente precisa constituir a concepção de que a FACOM não existiria se não fossem os alunos. Então o Comdis é uma experiência muito importante de divulgação, de troca de informações, mas acaba sendo reduzida aos discentes.

Para Marback Neto (2007), os funcionários teriam condições de fazer um trabalho comunicacional mais eficiente, mas, muitas vezes, a falta de preparo e de apoio da área acadêmica os inibe.

### 3.4 Comunicação Interpessoal

A Comunicação Interpessoal está relacionada aos processos comunicacionais voltados para a interação e socialização entre os servidores, com o objetivo de informar, convencer e motivar a equipe (HOLANDA; BRANDÃO, 2019). Essa afirmação vai ao encontro da defesa de Kunsch (2009), de que não se pode, ao tratar de comunicação e organizações, dissociar esse agrupamento de pessoas do verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum.

A Entrevistada E3 cita que a comunicação interna é a capacidade que se tem de integrar, interrelacionar e criar um clima organizacional para que as formações fluam, mas que se compreenda também os ruídos, para que se tente atenuar as situações, já que a admissão dos ruídos é o mais complexo da comunicação interna. Atualmente, esses ruídos internos, que se trata de informações desencontradas, boatos que não chegam à Direção para o devido es-

clarecimento, ou apenas distorções quanto ao fluxo dos processos administrativos e procedimentos, segundo as entrevistadas, eram mais constantes antes de 2017 e foram reduzidos, em parte por conta da estruturação do NCE, mas podem ser ainda mais atenuados.

Diversos autores concordam que a comunicação interna é uma importante ferramenta estratégica de influência na cultura organizacional (CURVELLO, 2012; NOMAN, GAZINA, 2012; KUNSCH, 2010). Segundo Reinaldo, Mayer, Nogueira (2010), a comunicação interna formal tem por objetivos principais gerar consentimentos e produzir aceitação, mantendo um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização. Entretanto, é por meio da comunicação informal que se consegue perceber o clima organizacional e como os sujeitos reagem aos processos de mudança organizacional.

Na percepção da entrevistada E2, “a comunicação formal na FACOM funciona e funciona bem até. Mas existe essa rede de comunicação informal, em que muitas coisas acontecem no plano de fundo, e que não chegam oficialmente, mas que existem e todo mundo sabe”, e o aspecto negativo disso é que ela pode ser às vezes ignorada, não pelos dirigentes, mas de forma geral. Isso porque há temas que são recorrentes, mas que são tratados informalmente, não havendo diretrizes para lidar com estes, a exemplo da questão da acessibilidade na Unidade, que é debatida, mas não há orientações de como lidar com o tema na prática. A qualidade comunicacional envolve mudança de comportamentos relacionada à forma como os emissores e receptores interagem, como constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação (MOSCON; RODRIGUEZ; MOREIRA, 2017).

A tendência, em 2021, é a dominação pela comunicação interpessoal, e os canais mais relevantes, na opinião dos comunicadores são: Gestor imediato e a Alta liderança, principalmente, e, em seguida, as *lives* institucionais, E-mail e Influenciadores internos/agentes de comunicação, acompanhados por Intranet e Newsletter/revista digital. (SOCIALBASE; AÇÃO INTEGRADA, 2021). Podemos levar em conta que a pesquisa é voltada para organizações privadas, mas pode servir como uma base de tendência para a Instituição Federal de Ensino Superior, principalmente porque, como aponta Baldissera (2020), organização é construção social realizada por sujeitos em interação, a partir de uma

intenção em torno de objetivo(s) comum(ns). Contrariando o que espera Baldissera, a Entrevistada E3 compreende que, na FACOM,

há uma questão muito problemática de fluxo entre setores. Acho que dentro dos setores há comunicação, mas falta essa comunicação entre os setores. Nós não temos nenhum instrumento, nenhuma ação efetiva de integração entre os setores extra-cotidiano. Ainda que haja um esforço e uma intenção da gestão, isso é uma questão cultural. Para mim, o maior problema macro da FACOM é a setorização dos setores. A falta de integração dos setores. Não há nenhum momento de articulação, nenhuma ação em que os docentes e servidores estejam em um clima amigável de conversa, de articulação. Porque isso é comunicação interna, e isso vai potencializar todos os outros momentos em que o fluxo seja, por exemplo, administrativo, que está dentro da comunicação interna.

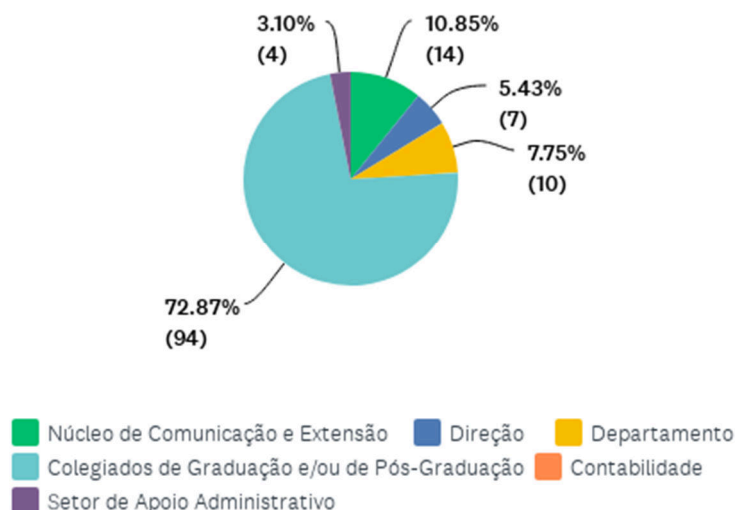
O *WhatsApp*, mesmo sendo um canal informal de comunicação, é acessado de forma constante entre os servidores técnico-administrativos, docentes e entre setores da FACOM. Para isso, são utilizados, em sua maioria, os seus contatos pessoais, não havendo o costume do uso, em grande parte, de telefone celular funcional para cada servidor. Os grupos de *WhatsApp* são usados para troca de informações a respeito da unidade, situações mais urgentes, além de compartilhamento de amenidades e informações de interesse comum aos seus integrantes. Ao propiciar a formação de laços, da mesma forma como acontecia anteriormente nos grupos presenciais, ou seja, na conversa de corredor, é gerado pertencimento, o que dá identificação ao indivíduo como membro de um grupo (CARRAMENHA; MANSI; CAPELLANO, 2016).

Atualmente, os principais meios que a Faculdade de Comunicação utiliza na comunicação interpessoal são o *site* e as mídias sociais, além dos meios tradicionais, como o e-mail, o atendimento presencial ou telefônico, usados por todos os setores da Unidade. De acordo com pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2020), a comunicação interna foi o processo mais afetado pela Covid-19. Isso implica em muitas mudanças que precisaram ocorrer na forma de comunicar das organizações e que, possivelmente, se estenderão mesmo no retorno às atividades presenciais. É possível que, por isso, aconteçam também mudanças no ambiente da unidade, porque, como compreende Baldissera (2020), a organização é construção das interações entre sujeitos, é formada por teias de significação, então,



se a forma de interação muda, provavelmente ocorrerão mudanças nesse ambiente.

**Gráfico 21** — Setor reportado com maior frequência.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na FACOM, o fluxo de comunicação assume diferentes direções. Cerca de 73% dos respondentes se reportam com maior frequência aos Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação, seguido do Núcleo de Comunicação e Extensão, conforme o Gráfico 21. As respostas estão em conformidade com o dado sobre qual setor é considerado responsável pela comunicação.

Ficou evidente que, no processo comunicacional da FACOM, há uma comunicação participativa, na qual são exploradas as redes formais e informais, e os fluxos comunicacionais costumam acontecer em todas as direções, sendo, para as entrevistadas, satisfatório quanto à possibilidade de diálogo com a gestão da Unidade, concordando com a opinião da Entrevistada E1, que afirma que as portas da sua sala sempre estão abertas para receber as pessoas e dialogar, pois é importante a relação que se estabelece entre a Direção e a comunidade, e o diálogo permite que a comunicação não se torne “engessada”, dependente de reuniões previamente agendadas.

Já em relação ao fluxo horizontal, entre setores, existem algumas limitações e menor integração. De acordo com a entrevistada E2,

não existe, por exemplo, um fluxo de comunicação, que vai de uma ponta até onde ela deve chegar. Sem falar na comunicação administrativa, que são coisas essenciais, e que o núcleo não tem muitos braços para lidar com isso, então ela corre de forma espontânea. Mas eu acho que se houvesse esse fluxo de informação, se houvesse uma colaboração mais próxima dos setores, isso ajudaria, fortaleceria a comunicação.

A entrevista E3 concorda com esse ponto, e complementa sobre as limitações na integração entre os públicos:

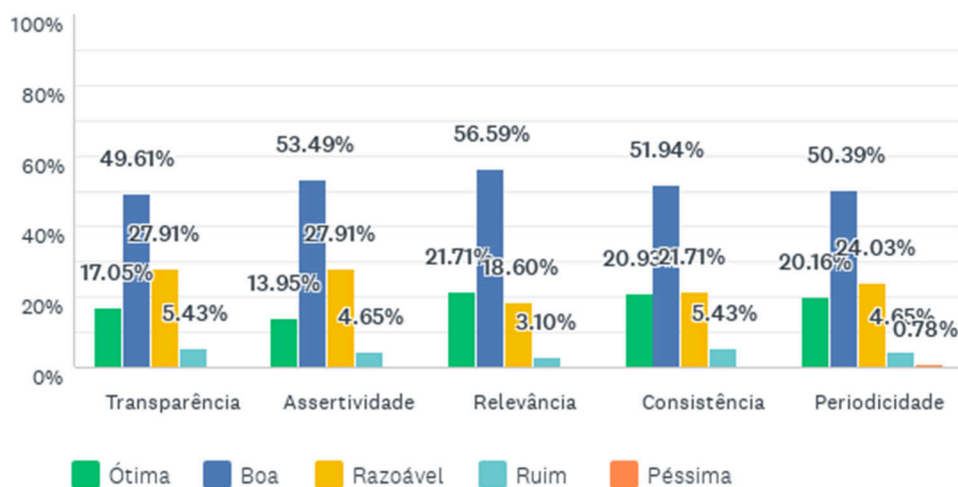
É sempre uma comunicação pensada da gestão, dos chefes, para os docentes, discentes, servidores, terceirizados. De forma verticalizada. Esse fluxo está melhorando, mas ele não pode ser só pensado enquanto comunicação comunicada, ele tem também que articular as vias. E eu não vejo isso sendo articulado, sendo, ao menos, colocado como um problema. Com isso, as relações se tornam ruidosas, complicadas e desgostosas. Essas mudanças não são instantâneas, tem que se pensar na cultura, na relação entre públicos, diálogo, convivência. Pensar nos relacionamentos dos públicos internos, e isso, sim, iria melhorar os fluxos de comunicação. A relação com o fluxo de informação melhorou, e é fruto do planejamento da gestão atual. Mas só ficará ideal quando se pensar de modo mais complexo no que é de fato a comunicação interna.

Para Marback Neto (2007), a carência da comunicação interpessoal eficiente constitui um dos problemas do universo acadêmico. Nesta perspectiva, segundo a Entrevistada E3, novamente,

o grande problema da comunicação interna que há na literatura é o discurso de alinhamento, um discurso de proatividade, de planejamento, que está correto, mas isso é uma meta de que seja um fluxo unilateral, direto, o alinhamento do discurso, e a comunicação não é feita de alinhamento de discurso, é feita de disputa.

Como propõe Baldissera (2011; 2020), a construção de sentidos é um processo de constante disputa e (re)construção de sentidos entre seus públicos e, quando isso acontece, podem perturbar a teia de significação estabilizada em perspectiva da contínua reelaboração.

**Gráfico 22** — Transparência, Assertividade, Relevância, Consistência e Periodicidade na Comunicação Interna.



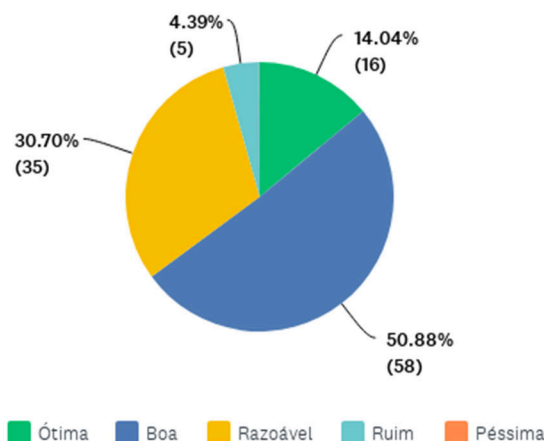
Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado no Gráfico 22, a maioria dos respondentes considera boa a Comunicação Interna da FACOM nos cinco aspectos: Transparência, Assertividade, Relevância, Consistência e Periodicidade, concordando com o que já foi explicitado nos gráficos anteriores, que indicaram uma boa percepção dos respondentes a respeito da Comunicação Interna da Unidade. Já é um ponto da cultura da Unidade a facilidade em estabelecer as conversas de forma transparente. Segundo a Diretora da Unidade (Entrevistada E1), criou-se um perfil da gestão baseada no diálogo. Para Baldissera (2011), a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação.

De acordo com a Entrevistada E3, Comunicação Interna é relacionamento entre públicos, conversa, diálogo, e tem a ver um pouco com o clima organizacional, com a gestão também. Para Provedel (2020), que relacionou, em publicação da Aberje, as “10 tendências em Comunicação Interna para 2021”, com a pandemia de Covid-19, passaram a existir novos caminhos a serem seguidos, a exemplo do estímulo às comunidades virtuais como ambientes que levem interação genuína entre as pessoas, além de colaboração e troca, e a consolidação de técnicas, rituais e mecanismos online para facilitação de diálogo e colaboração, no sentido de fortalecer um ambiente favorável e produtivo à troca, à tomada de decisão e à cocriação nas reuniões e eventos do dia a dia.

Marchiori (2014) sintetiza esses dados, quando diz que organização é contexto socializado e, para Marback Neto (2007), a comunicação informal, quando se processa oralmente, é muito importante no ambiente universitário.

**Gráfico 23** — Percepção geral sobre a Comunicação Interna



Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos respondentes (50,88%) classifica como boa a Comunicação Interna na FACOM, concordando com a tendência apontada nos gráficos anteriores. Dos respondentes, 30,70% consideraram como razoável, 14,04% indicaram que a comunicação interna é ótima, nenhum considerou a Comunicação Interna como péssima e apenas 4,39% a classificou como ruim. Assim, percebe-se que, com os respondentes que consideram razoável, quae um terço do total, ainda há aspectos a serem melhorados.

Na opinião da entrevistada E4, o fato de haver no Núcleo de Comunicação e Extensão apenas uma Jornalista, é o ponto principal para que a comunicação interna não seja ainda a ideal, “porque não tem como uma pessoa dar conta de tudo que acontece dentro da unidade”. Em contraponto, a Entrevistada E3 enxerga que houve uma melhoria e um maior esforço tem sido empregado na gestão da Comunicação Interna.

De acordo com a opinião das entrevistadas, houve uma intensa melhora no processo comunicacional e que muitos esforços têm sido feitos para manter o que já foi construído e para uma evolução na qualidade da circulação de in-

formações e das relações interpessoais. Ainda assim, foi destacado que a Comunicação Interna deve ser suficiente naquilo que comunica ao seu público interno e externo à FACOM e à UFBA, seja nas informações que tratem do seu funcionamento, de horários dos setores, de novas aquisições, de aspectos administrativos, até a Comunicação Acadêmica. É notório que tem acontecido esse esforço para que a comunicação seja, de fato, suficiente para o seu público, o que é, de certo modo, uma constante ruptura com aspectos da cultura organizacional, como argumenta a Entrevistada E3:

A comunicação interna nunca foi uma preocupação em ser discutida, pensada, não havia nem um profissional de comunicação na FACOM. A FACOM formava comunicólogos e não tinha um profissional de comunicação. Então, de fato, as coisas eram muito informais, aleatórias. E esses ruídos eram mais potencializados. Eu acho que se usava de instrumentos de comunicação interna tradicionais, mas ela não era pensada, não era uma preocupação. Eu acho que a gestão atual fez esse esforço, de tentar pensar a comunicação de um modo mais organizado e planejado. Eu não gosto de falar padronizado, porque acho que não é isso que a gente vive na UFBA, não é a cara, não é a marca da UFBA. Então eu acho que eu consigo observar uma maior atenção para isso ao longo desse tempo.

Por fim, apurou-se, por intermédio da questão aberta do formulário, quais ações ou melhorias são consideradas necessárias, que possam ser aplicadas à Comunicação Interna da FACOM. Foram mencionadas, entre as respostas, principalmente a necessidade de realização mais constante de reuniões plenárias com discentes e a unificação das informações, sobretudo em relação às atividades de extensão, para que as divulgações não ocorram apenas em nichos, a exemplo das informações específicas de grupos de pesquisa ou de produção acadêmica de estudantes e de docentes. Em resumo, que sejam aprimorados os fluxos e canais de comunicação que já funcionam de forma adequada, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa. Em concordância, a Entrevistada E3 acredita que

a gente precisa fazer ações mais integradas nos setores, priorizando os diálogos, as relações, a convivência. Falta pensar a comunicação interna na perspectiva da comunicação integrada que é, além do fluxo de comunicação integrada, porque a FACOM se comunica muito bem em termos de informação, no mural, nos informes, nas reuniões, no *site*, no e-mail, no *Instagram*, que são ações importantes da gestão atual. Mas há outra questão que são as relações, o clima de diálogo, e os setores são muito divididos.

É importante considerar que, além do aprimoramento das ferramentas de comunicação, ou da elaboração de um plano de comunicação, é indispensável uma construção coletiva para se chegar ao propósito da organização. Sobre isso, a Entrevistada E2 concorda que deve haver algo prévio a um plano de comunicação, e que os públicos sejam ouvidos. Na sua opinião, essa política ajudaria e criaria mais canais que integrassem esses públicos, fortalecesse esse vínculo, o que ajudaria bastante.

Foi também consonante nas respostas e nas entrevistas que o trabalho tem sido constantemente reavaliado para que seja aperfeiçoado, mas sempre medindo os limites, tanto financeiros quanto na questão de pessoal, já que é necessária uma estrutura de equipe para fazer frente a essa função, e no serviço público esse é um ponto difícil de ser solucionado.

**Quadro 6** – Resumo do diagnóstico da Comunicação Interna

ELEMENTO DE ANÁLISE	DIAGNÓSTICO
<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	Setores responsáveis pela Comunicação Interna: NCE / Direção / Departamento / Colegiados; Especialização e maior preocupação com a comunicação interna a partir da implementação do NCE; Necessidade de integração entre os setores e o NCE; Percepção positiva sobre a utilidade das informações divulgadas, a disponibilidade dos veículos e acesso às informações; Canais mais utilizados: e-mail, site, <i>Whatsapp</i> , <i>Newsletter</i> .
<b>COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA</b>	Setores que mais emitem informações: Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação; Fluxos em todas as direções; Normas e regulamentos acessíveis; Comunicação transparente com a Direção, Chefias e Coordenações; Abertura para a participação em processos decisórios; Necessidade de realizar reuniões periódicas mensalmente.
<b>COMUNICAÇÃO ACADÊMICA</b>	Divulgação satisfatória das atividades acadêmicas; busca para que a circulação de informação seja consolidada; uso de canais adequados para a divulgação de atividades, sendo razoável a divulgação de pesquisa científica, necessitando de maior utilização dos repositórios e do engajamento da comunidade na divulgação acadêmica.
<b>COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL</b>	Redução de ruídos com a criação do NCE; Necessidade de maior integração entre os setores; comunicação participativa; Boa transparência, Assertividade, Relevância, Consistência e Periodicidade.

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO 4**

### **RECOMENDAÇÕES**

Mudanças nas organizações são capazes de afetar o seu ambiente, a sua rotina e o seu clima, podendo, a longo prazo, influenciar na sua cultura. Portanto, é essencial que haja um alinhamento do propósito das pessoas que a integram com os seus objetivos para, além de facilitar esse processo, dar sentido a ele. Como propõe Baldissera (2020), a cultura se atualiza em interações, já que os sujeitos movimentam sentidos que podem se exercer sobre ela, podendo ressignificar alguns de seus aspectos. Não se pode perder de vista, portanto, que aperfeiçoar a Comunicação Interna da organização pressupõe ressignificar comportamentos.

Ainda que não seja uma tarefa fácil, pequenas ações integradas podem contribuir consideravelmente para que a gestão planejada da Comunicação Interna promova efeitos favoráveis à organização. Para que isso seja possível, após o diagnóstico obtido a partir da revisão bibliográfica e da análise e interpretação dos dados desta pesquisa, proponho aqui sugestões de melhorias que podem ser realizadas como ações prévias a um plano de comunicação interna, como forma de preparação para que este seja, posteriormente, colocado em prática de forma eficaz, com propósito e engajamento da comunidade. Ressalto, aqui, que não se trata de uma prescrição ou de uma receita, mas de contribuições que podem ampliar o escopo de novos estudos.

Apesar da percepção positiva sobre os processos comunicacionais internos da FACOM, algumas questões que foram citadas pelos sujeitos da pesquisa podem ser aprimoradas, com melhor planejamento e participação, sobretudo da Direção, dos Docentes e dos Servidores Técnico-Administrativos. Foi fortemente indicado na pesquisa, por exemplo, que é necessário o incentivo a



uma compreensão coletiva da importância da comunicação interna e do trabalho em conjunto. Diante dessas percepções, identifiquei algumas lacunas e pontos fundamentais a serem trabalhados, visto que a comunicação interna da Unidade Universitária já é, em certa medida, satisfatória, e vem sendo aperfeiçoada gradativamente.

A primeira sugestão aqui proposta é de que sejam realizadas com maior frequência reuniões da Direção com Servidores Técnico-Administrativos para alinhamento e esclarecimento de dúvidas, acolhimento de sugestões e transmissão de informações, além do fortalecimento das relações interpessoais. Importante também que sejam realizadas reuniões plenárias periódicas com discentes, ao menos no início de cada semestre ou, caso seja viável, trimestralmente. Com a mudança de alguns costumes por conta da pandemia de Covid-19, tornou-se comum a realização de reuniões remotas, o que pode ser uma opção facilitadora a que esses encontros aconteçam de forma mais frequente.

É importante frisar que melhorias nos fluxos de comunicação, adequação de canais e ferramentas, periodicidade de divulgação acadêmica e outras ações só serão possíveis na medida em que a comunidade esteja disposta e munida de conhecimento sobre o processo comunicacional ideal. Para isso, é importante que seja incentivada a leitura dos documentos que norteiam a comunicação interna, as normas e procedimentos da FACOM (PDI, Regimento interno, Regulamentos, Relatórios de Gestão, organograma, manual dos repositórios institucionais). Esse incentivo pode ser feito através de campanhas e da disponibilização dos links nos e-mails institucionais e nos informes, além da sugestão e orientação para que todos utilizem o *site* da FACOM como página inicial nos seus computadores de trabalho.

A compreensão dos fluxos e processos administrativos e comunicacionais pode tornar mais fluida e fácil a comunicação. Para isso, aconselha-se a elaboração, por cada setor, de um manual com os principais serviços realizados e o fluxo desses procedimentos, além da disponibilização das perguntas mais frequentes e suas respectivas respostas. Esse material poderá ser compilado em um único manual para a FACOM, unificando assim as informações e facilitando o acesso a quem se interessar, principalmente a novos discentes que ingressarem na Universidade. Ressalta-se que foi elaborado, como parte do resultado deste trabalho, o manual do Programa de Pós-Graduação em

Comunicação e Cultura Contemporâneas (Apêndice E), que poderá servir de referência para outros manuais para a Unidade. Um documento nesses moldes, além de otimizar o tempo, minimiza os ruídos na comunicação.

Um outro ponto importante é pensar no servidor como peça fundamental na construção da imagem da organização, em âmbitos interno e externo, com o suporte dos gestores na escuta das necessidades e, sobretudo, na busca por mais pessoas para comporem os setores da unidade, tendo em vista que esse foi um dos pontos citados com frequência nas entrevistas, por conta do reduzido número de servidores por setor. Sabe-se que não é tarefa fácil por se tratar do serviço público, mas é um esforço que deve ser cultivado constantemente.

Como o *Whatsapp* foi citado por diversas vezes na pesquisa e por ser, além de célere, atualmente, uma das formas mais utilizadas na comunicação, sugere-se buscar formas de adquirir aparelhos celulares funcionais que permitam aos Servidores utilizar a tecnologia da informação, os aplicativos facilitadores da comunicação, sem que precisem utilizar os seus aparelhos pessoais, tendo em vista que é um recurso que recebe diversos estímulos diários, devendo ser, nesses casos, usado apenas no devido horário de trabalho, e como fonte de informação dinâmica, efêmera. O uso do aparelho celular pessoal pode prejudicar a saúde mental do trabalhador e, também, causar transtornos à interação com a equipe, afetando, conseqüentemente, o clima na organização, se utilizado de forma descoordenada.

A respeito da Comunicação Acadêmica, é interessante disseminar para toda a comunidade a importância e a forma de cadastrar a produção no Repositório Institucional e, sobretudo, buscar formas de otimizar este cadastro para a Graduação e para a Pós-Graduação. A divulgação científica na FACOM ainda é incipiente, se compararmos com o que é produzido na Unidade. Diante disso, recomenda-se a formalização e unificação do fluxo de publicação dos trabalhos finais de cursos, dos artigos científicos e da produção dos grupos de pesquisa. Considera-se a formação de um núcleo para a divulgação científica, que pode ser parte do NCE, para a estruturação desse o processo. Enquanto isso, é importante acompanhar e incentivar o uso constante dos repositórios institucionais pelos discentes e pelos docentes, com o que é produzido por eles.

Recomenda-se organizar um fluxo de comunicação utilizando ferramenta específica, como formulário ou até mesmo um software para que as informações sobre eventos, trabalhos de grupos de pesquisa, produções acadêmicas relevantes sejam transmitidas pelos responsáveis pelas atividades de forma completa e em tempo hábil para que sejam divulgadas pelo Núcleo de Comunicação. Recomenda-se, também, um outro tipo de formulário, referente a serviços administrativos, que pode ser disponibilizado no *site*, para facilitar a padronização das respostas no que for possível, reduzindo o tempo de trabalho dos servidores para respostas que não precisam de retorno personalizado. Em resumo, a sugestão é de que sejam desenvolvidas ferramentas que possibilitem que a “comunidade Faconiana” seja produtora de conteúdo a ser divulgado, colaborando diretamente nas divulgações, de acordo com as necessidades de cada setor.

Sugere-se, também, concentrar as informações administrativas e acadêmicas importantes em um mural principal na entrada da FACOM, dividido por setor, permitindo boa visibilidade a todos que entrarem na Unidade, e para que saibam onde procurar o que for necessário sobre cada assunto.

Propõe-se identificar quem são os possíveis líderes, atuantes nos canais informais de comunicação, a exemplo do grupo Faconianos, no *Facebook*, para buscar apoio no sentido de potencializar a comunicação nesses grupos, como uma parceria com o Núcleo de Comunicação e Extensão e a Direção da Unidade. Simultaneamente, devem ser aperfeiçoados os canais eletrônicos de comunicação interna, como o *site* da FACOM, o *site* do Póscom, com atualização constante, melhorias no sistema de navegação e frequente avaliação da sua capacidade de transmissão de informações para o conseqüente aumento do número de acessos.

Com o intuito de compilar informações do setor e facilitar a comunicação, foi criado, a partir do diagnóstico apresentado, o Manual do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas (Apêndice E), com o propósito de que possa servir como base para a elaboração de um manual para a Unidade. O documento contém informações sobre a comunicação interna, a gestão dos processos e detalhes da rotina do Programa, e busca sistematizar o que foi descrito nesta proposta de trabalho. É importante que os dados obtidos com a pesquisa sejam considerados e mais bem observados

para o seu aperfeiçoamento, principalmente em relação às estratégias de comunicação e ao engajamento da comunidade nesse propósito.

Por fim, recomenda-se fortemente que sejam realizadas ações, campanhas e documentos que possam orientar Docentes e Servidores Técnico-Administrativos sobre os seus papéis na propagação das informações, e de que forma essas ações podem ser otimizadas. O ponto mais importante de todas as ações sugeridas é a compreensão de que a gestão da Comunicação Interna não cabe somente ao Núcleo de Comunicação e Extensão e deve, sim, ser absorvida como papel fundamental de cada setor da Unidade, no sentido de se estabelecer uma comunicação integrada, sistêmica e dinâmica, para além da rotina meramente burocrática.

**Figura 4** — Principais recomendações



Fonte: Elaboração própria

## CONCLUSÃO

A pesquisa aqui desenvolvida teve como ponto de partida a minha inquietação como Servidora Técnico-Administrativa lotada há mais de dez anos na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia - FACOM, em relação à qualidade da sua Comunicação Interna e das interações interpessoais, tomando como pressuposto que a melhoria dos processos comunicacionais em uma organização influencia positivamente no clima organizacional, na gestão de procedimentos administrativos e, conseqüentemente, no atendimento ao público.

A Pesquisa buscou, portanto, analisar, a partir de um estudo de caso, de que forma o aperfeiçoamento da Comunicação Interna poderia contribuir para uma boa gestão das informações e das relações na FACOM, com o objetivo de propor um plano de melhorias, considerando a percepção da sua comunidade. Buscou-se, para isso, a partir da literatura e da pesquisa de campo, investigar quais canais e instrumentos melhor se adequam à circulação de informações internas, identificar a importância e os papéis do Núcleo de Comunicação e Extensão e de outros setores da FACOM para a gestão da Comunicação Interna e conhecer e analisar a percepção da sua comunidade universitária sobre o objeto da pesquisa.

Foram realizados, inicialmente, a pesquisa bibliográfica e o levantamento dos documentos importantes sobre a Unidade Universitária, como o Relatório de Gestão (2019), o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (2018), o Regimento Interno (2018) e o Regulamento Interno do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas (1994), com o intuito de apreender informações sobre a organização, o seu organograma,

modos de funcionamento, normas e, assim, buscar compreender a cultura da organização para, a partir daí, construir o referencial teórico.

Em seguida, para realizar a coleta de dados, foi aplicado um questionário com sujeitos que integram a comunidade da FACOM (discentes, docentes e servidores técnico-administrativos), perfazendo uma população de 521 pessoas, tendo-se esperado que ao menos 61 pessoas respondessem, o que foi positivo, pois o formulário foi preenchido por 129 respondentes. No mesmo período, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 pessoas - a Diretora da Unidade, a Servidora Jornalista que atua no Núcleo de Comunicação e Extensão, uma Docente da Unidade, uma Servidora Técnico-Administrativa e uma discente -, e as informações obtidas foram trianguladas e analisadas junto aos dados coletados a partir das respostas ao questionário, à análise documental e à revisão de literatura.

Por meio dos dados obtidos na pesquisa de campo, constatou-se, de forma surpreendente, que a percepção da comunidade universitária da FACOM sobre a comunicação interna é positiva. Principalmente o Núcleo de Comunicação e Extensão, que tem a função de concentrar e gerenciar a informação, tem uma excelente imagem perante a “comunidade Faconiana”. Os canais, ferramentas e informações são disponibilizados de forma satisfatória na percepção da maioria dos participantes da pesquisa. Concluiu-se, ainda, que outros setores também se encarregam de transmitir informações e fazer, de alguma forma, a gestão da comunicação interna, a exemplo dos Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação, que têm contato direto com todo o público da Unidade.

Observou-se que os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa, são o *site*, o e-mail, a newsletter e o aplicativo *Whatsapp*. No entanto, durante o período de isolamento social causado pela pandemia de Covid-19, novos canais passaram a ser largamente utilizados, no sentido de dar conta da demanda e da mudança na forma de comunicar. O *Instagram*, o *Facebook* e o *Youtube* são exemplos, sendo os dois primeiros os que mais têm proporcionado interações nesse sentido. Ainda assim, há uma preferência no uso do e-mail e do *Whatsapp* como canais de comunicação entre Docentes, Servidores Técnicos e a Direção, e há uma ótima aceitação da newsletter da FACOM por todos os públicos. A comunicação face a face é

constante na Unidade, principalmente por ter uma estrutura física que facilita os encontros entre as pessoas, seja no pátio, nos corredores ou na cantina.

Constatou-se que há canais de comunicação informais que funcionam de forma muito eficaz, a exemplo do grupo Faconianos no *Facebook*, que possui 1,7 mil membros e do grupo FACOM, que conta com 3,4 mil membros (Dados de julho de 2021). Logo, é importante que esses canais sejam reconhecidos e utilizados como apoio à comunicação interna, pois têm visibilidade e credibilidade da comunidade universitária. Encontrar aporte das lideranças desses canais informais de comunicação pode ser uma estratégia inteligente de maior alcance do público discente, a partir de uma linguagem apropriada.

Foi possível identificar que há uma boa comunicação entre a Direção, os Servidores Técnico-Administrativos, os docentes e discentes, com diálogo constante e transparente, além de uma participação razoável do público nos processos decisórios, e que não costuma haver muitos entraves nesses relacionamentos. Existe, na Unidade, uma política de gestão que preza pela transparência nas relações, mesmo que haja alguns ruídos.

Quanto às limitações da pesquisa, considera-se a baixa participação dos docentes na resposta ao formulário, tendo-se uma amostragem não probabilística por conveniência. Não foi possível, também, realizar entrevistas presenciais por conta da pandemia de COVID-19, mas acreditamos que esse fato não foi um empecilho para a qualidade e importância das respostas dadas nos encontros remotos.

Pensar os processos comunicacionais a partir da percepção da comunidade que integra uma organização é, ao mesmo tempo, complexo e desafiador, tendo em vista a heterogeneidade dos sujeitos e as suas subjetividades. Entender a função desse processo possibilitou, no entanto, visualizar a importância da Comunicação Interna não só como movimento eficaz de circulação de informações, mas também como um sistema agregador em relação às interações sociais. Isso porque, diferente da visão tradicional de Comunicação Interna que predominava até o início dos anos 2000, de que se resumia à transmissão de informações e circulação de normas, a percepção atual é de que o maior foco está na troca de conhecimento, na interação de qualidade, tanto formal como informal, na convergência dos fluxos comunicacionais e na aposta em canais mais interativos de comunicação.

Nesse sentido, espera-se, com a realização deste estudo e com a proposta de trabalho, que seja dado aporte à elaboração de um plano de comunicação interna capaz de integrar as sugestões que foram dadas pela comunidade acadêmica da FACOM e interpretadas nesse trabalho, de forma a promover a utilização adequada e eficaz dos canais e ferramentas de comunicação, de melhor divulgação da produção acadêmica, do incentivo à fluidez dos fluxos comunicacionais e, conseqüentemente, do aperfeiçoamento das relações interpessoais na organização.

A partir do diagnóstico resultante da pesquisa, foi elaborado o manual do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, com informações importantes sobre a rotina do setor, procedimentos administrativos, comunicação acadêmica e outros elementos que possam facilitar a orientação a docentes e discentes sobre os canais de comunicação utilizados e o fluxo de informações, para otimizar o tempo e a eficiência dos processos. Espera-se que o manual possa servir de modelo para outras unidades e que os dados obtidos na pesquisa sirvam de base para o seu enriquecimento, considerando principalmente as lacunas que foram encontradas no diagnóstico.

Diante das questões aqui apontadas, sinaliza-se a importância da realização de pesquisas futuras que possam mensurar a relevância e o uso de cada canal de comunicação interna, aprofundando-se na análise das mídias sociais como recursos de interação e de propagação de informações, principalmente após serem colocadas em prática as sugestões de intervenção no processo comunicacional da Unidade.

Espera-se que as melhorias resultem em um clima organizacional ainda mais aprazível, em um melhor atendimento ao público discente e, também, ao público externo. Para isso, é desejado que sejam reduzidas as resistências que implicam na manutenção de uma cultura estritamente burocrática comum em universidades públicas, e que as mudanças nos processos comunicacionais sejam vistas como caminhos para que seja atingida a principal meta do serviço público: prestar atendimento de qualidade à sociedade.



## REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo. São Paulo: Saraiva, 2012.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Tradução de Paulo Roberto de Miguel; Revisão de Roseli Morena Porto. 6. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier-Campus, 2014.

BALDISSERA, Rudimar ; VINHOLA, BRUNO . **MIDIATIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: APROXIMAÇÕES TENTATIVAS. ANIMUS (SANTA MARIA. ONLINE)**, v. 19, p. 22-39, 2020.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In.: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.) Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. 2ª ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. p.153-181.

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de Dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasil: Senado Federal, [2017]. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2017-12-15;9235>. Acesso em: 10 jun 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, Peter (Org). Reforma do estado e administração pública. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole. 2003.

CARDOSO, O. de Oliveira. **Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos, RAP, Rio de Janeiro, 2006.

CARRAMENHA, BRUNO. WhatsApp na Comunicação Organizacional. In: Daine Scheid; Jones Machado; Patrícia Milano Pérsigo. (Org.). **Tendências em Comunicação Organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. 1ed.Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019, v. 1, p. 38-53

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. WhatsApp e a midiatização da comunicação informal nas organizações. **Temática**, Ano XII, n. 01, p. 49-63, 2016.

CELLARD, A. A análise documental. In. J. Poupart, et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes. 2008

CINTRA, Renato; NEGREIROS, Letícia; MARCHIORI, Marlene; AMÂNCIO-VIEIRA, Saulo. (2018). Os 'olhares' da comunicação nos estágios da institucionalização: um estudo de caso em uma agência de inovação. **Revista Pretexto**. 19. 11-26, 2018.

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. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf> Acesso em: 15 dez. 2020.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional** – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012. 162 p.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 334-359, v. 2.

FQN. **Tendências da gestão organizacional 2018**. São Paulo: FNQ 2017. Disponível em [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_32\\_endencias\\_de\\_gestao\\_2018.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_32_endencias_de_gestao_2018.pdf) . Acesso em: 04 de abril de 2021.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A. D. O.; FERNANDES, W. L. C.; BUDKE, M. S. Outras ideias sobre a gestão universitária. **Gestus Cadernos de Administração e Gestão Pública da UFPR Setor Litoral**, Matinhos, p. 86-89, 2018. ISSN 2595-7775. Disponível em: <<http://www.litoral.ufpr.br/gestus/>>. Acesso em: 06 mai. 2021.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. p. 127-140, 2014.

HARDY, C. & FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira** – teoria e casos (2a ed.). Porto Alegre: UFRGS. 2000.

HOLANDA, A. E. G.; BRANDÃO, P. DE M. COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, v. 5, n. 4, p. 502-524, 1 jul. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como Fator de Humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 41-60.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61> > Acesso em: 06 mai. 2021

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação: Instrumento de Gestão Universitária**. Vila Velha, ES: Hoper, 2007

MARCHIORI, M. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, M. M.K. (Org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 3, p. 139-157.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. p. 145-159.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional** : um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP : Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: Marchiori, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, p. 205-223.

MARCHIORI, Marlene. Roteiro para Análise da Face. In: MARCHIORI, M. (org.). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 183-191. 2014.

\_\_\_\_\_. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 107-126. 2014.

MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec. 2010.

MOREIRA, G. A. ; RODRIGUEZ, V. B. C. ; MOSCON, D. . Comunicar com saúde: um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. **Comunicação & Sociedade** (ONLINE), v. 39, p. 209-236, 2017.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como Fator de Humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 19-40.

NOMAN, Luiza; GAZINA, Liziane. A Comunicação Interna na Comunicação Pública brasileira: compreendendo o cenário atual. **Intercom**, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-0131-1.pdf>. Acesso em 31/07/2019.

PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K.; NEIVA, E.R. Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19. In.: QUEIROGA, F. (Orgs.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. Porto Alegre: Artmed, 2020, p.59-65.

PRADO, Elisa. Tetra Pak: Comunicação de liderança. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 163-172, 2014.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, 13 (38), 45-57. 2006

REINALDO, P.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. Anais**. Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2010.

REIS, Patrícia Cerqueira; PINHEIRO, Pamela Cunha . **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia**: como as companhias estão se organizando durante crise. In: 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. VIRTUAL, 2020, Salvador. 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom, 2020. v. 1. p. 1-1.

RIBEIRO, Andresa Darosci Silva. **Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores de uma instituição de ensino privada e sem fins**

**lucrativos/** Tese (Doutorado em Programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, SC, 2019. 317 p.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, SC: UFSC, 2002. 305f. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>> Acesso em: 24 de janeiro de 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SIAS, P.M. KAPAVENA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 35-48, 2014.

SILVA, Heloiza Dias; DUARTE, Jorge. **Política de Comunicação e Gestão Empresarial: a experiência da Embrapa**. Santos: Intercom, 2007.

SILVA, P. B.; VILAÇA, W. P. T. Comunicação interna em instituições de ensino superior. In: **administradores.com**, abr., 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior>. Acesso em: 02 abr. 2021.

SOCIALBASE/AÇÃO INTEGRADA. **Como será a comunicação interna em 2021**. Disponível em: <https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-tendencias-de-comunicacao-interna-2021>. Acesso em 15 de maio de 2021.

SOUZA, I. M.; KOBİYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 08 fev 2020.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015. E-book [recurso eletrônico].

UFBA. **Plano de desenvolvimento Institucional 2018-2002**. Disponível em: <[https://portal.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/PDI\\_UFBA\\_2018\\_2022.pdf](https://portal.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/PDI_UFBA_2018_2022.pdf)> Acesso em 10 mai 2020.

UFBA. Faculdade de Comunicação. **Regimento Interno**, estabelecido pela Resolução n. 06, de 2018. Disponível em: <<https://www.facom.ufba.br/portal2017/conteudo/files/regimentos/regimento-interno-facom-diagramado.pdf>>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERČIČ, A. T.; VOKIĆ, N. P. **Engaging employees through internal communication**. *Public Relations Review*, v. 43, n. 5, p. 885-893, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANOTTO, M. P.. Aprendizagem, Comunicação interna, Liderança e Comprometimento Organizacional: um estudo no Grupo Beta. In: XLIV Encontro da Anpad - EnANPAD 2020, 2020, Evento Online. **Aprendizagem, Comunicação interna, Liderança e Comprometimento Organizacional: um estudo no Grupo Beta**, 2020.

## APÊNDICE A

### Questionário

#### A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

#### QUESTIONÁRIO

#### Comunicação Interna na Faculdade de Comunicação da UFBA

Michelle Campos de Almeida

#### Bloco I - Dados Sociodemográficos

##### 1 - Qual a sua Idade? \*

18 a 28 anos  
29 a 38 anos  
39 a 48 anos  
49 a 58 anos  
59 anos ou mais

##### 2 - Qual o seu Gênero? \*

Masculino  
Feminino  
Outro

##### 3 - Qual o seu vínculo com a Faculdade de Comunicação da UFBA? \*

Docente  
Servidor Técnico-Administrativo  
Discente da Graduação  
Discente da Pós-Graduação

##### 4 - Caso seja Servidor Técnico-Administrativo ou Docente, indique o tempo de vínculo com a Faculdade de Comunicação da UFBA. \*

Sou Discente  
1 a 3 anos  
3 a 6 anos  
6 a 10 anos  
10 a 15 anos  
Mais de 15 anos

**5 - Exerce Cargo de Direção, Coordenação ou Chefia? \***

Sim  
 Não  
 Sou discente

**Bloco II - GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA****6 - Qual setor da FACOM você identifica como o principal responsável pela Comunicação Interna?**

Núcleo de Comunicação e Extensão  
 Direção  
 Departamento  
 Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação

**7 - A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna é útil para as atividades que desempenho.**

Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**8 - Os veículos e ferramentas de Comunicação Interna costumam estar disponíveis quando necessito buscar alguma informação. \***

Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**9 - As informações divulgadas pelo canal indicado abaixo costumam ser de fácil acesso e compreensão.**

Concordo Plenamente Concordo Concordo Parcialmente Não Concordo Não sei responder

Site  
 E-mail Institucional  
 Instagram da Facom  
 Facebook da Facom  
 Youtube da Facom  
 Newsletter "FACOM informa"  
 Telefone  
 Whatsapp  
 Mural  
 Reuniões Plenárias  
 Atendimento Presencial

**10 - Quais desses meios abaixo você mais utiliza para se manter informado(a) sobre assuntos da Facom? Escolha CINCO dessas opções.**



Site  
 E-mail Institucional  
 Instagram da Facom  
 Facebook da Facom  
 Youtube da Facom  
 Newsletter "FACOM informa"  
 Telefone  
 Whatsapp  
 Mural  
 Conversas Informais  
 Reuniões Plenárias  
 Atendimento Presencial

**11 – Indique a sua frequência de acesso aos canais oficiais de comunicação interna da Facom listados abaixo:**

Site Institucional: **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**  
 E-mail Institucional **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**  
 Instagram da Facom **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**  
 Facebook da Facom **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**  
 Youtube da Facom **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**  
 Newsletter "FACOM informa" **Diariamente 2 vezes por semana 3 vezes por semana Raramente Nunca acesso**

**12 - Sou bem informado(a) sobre as atividades e fatos que acontecem na Facom.**

Sempre  
 Quase sempre  
 Às vezes  
 Quase nunca  
 Nunca

**13 - A qual setor da FACOM indicado abaixo você se reporta com maior frequência para a realização das suas atividades?**

Núcleo de Comunicação e Extensão  
 Direção  
 Departamento  
 Colegiados de Graduação e/ou de Pós-Graduação  
 Contabilidade  
 Setor de Apoio Administrativo

**Bloco III - COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA**

**14 - As normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores do cotidiano funcional da Unidade são claros e acessíveis.**

Concordo plenamente  
 Concordo

Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**15 - Há transparência na comunicação por parte da Direção da Facom.**

Concordo plenamente  
Concordo  
Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**16 - Há transparência na comunicação por parte das coordenações e chefias de departamentos.**

Concordo plenamente  
Concordo  
Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**17 - Há uma comunicação satisfatória entre os servidores técnico-administrativos e as outras categorias da comunidade acadêmica.**

Concordo Plenamente  
Concordo  
Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**18 - Na FACOM há abertura para a participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios**

Concordo plenamente  
Concordo  
Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**19 - É essencial a realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos da Unidade Universitária.**

Concordo plenamente  
Concordo  
Concordo Parcialmente  
Discordo  
Não sei responder

**20 - Considero que a frequência ideal para que essas reuniões ocorram é:**

Semanal  
Quinzenal  
Mensal  
Bimestral  
Trimestral

**21 - De qual setor da FACOM você mais recebe informações administrativas via canais FORMAIS (exemplos: e-mail institucional, reuniões, murais, site)**

Núcleo de Comunicação e Extensão  
 Direção  
 Departamento  
 Colegiados de Graduação e/ou de Pós-Graduação  
 Contabilidade  
 Setor de Apoio Administrativo

#### **Bloco IV - COMUNICAÇÃO ACADÊMICA**

**22 - Percebo que na FACOM há liberdade para a sugestão de ideias que impactem nas minhas atividades.**

Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**23 - A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de Comunicação Interna é útil para as atividades que desempenho.**

Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**24 - O site e as mídias sociais da FACOM divulgam de forma satisfatória as atividades acadêmicas desenvolvidas pela Escola.**

Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**25 - A FACOM tem canais adequados e eficazes para divulgar:**

##### **Produção Científica**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo

##### **Atividades de Pesquisa**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo

##### **Ações de Extensão**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo

##### **Oferta de Cursos**

Concordo Plenamente  Concordo  Concordo Parcialmente  Discordo

**26 - A comunicação realizada pela FACOM tem contribuído para a participação da comunidade universitária em suas ações de ensino e pesquisa (cursos, graduação, pós-graduação, extensão etc.)**

- Concordo Plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

### **Bloco V - COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

**27 - Na Facom, as pessoas são ouvidas e têm liberdade para expressar suas ideias e necessidades. \***

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo Parcialmente  
 Discordo  
 Não sei responder

**28 - De forma geral, como você qualifica a comunicação interna na FACOM?**

- Ótima  
 Boa  
 Razoável  
 Ruim  
 Péssima

**29 - Como você classificaria a comunicação interna da Facom de acordo com os critérios abaixo?**

- Transparência** Ótima Boa Razoável Ruim Péssima  
**Assertividade** Ótima Boa Razoável Ruim Péssima  
**Relevância** Ótima Boa Razoável Ruim Péssima  
**Consistência** Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

**30 - Quais ações ou melhorias você sugere, que possam ser aplicadas à Comunicação Interna da FACOM?**

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro de Entrevista**

#### **A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

##### **A) Introdução:**

- Explicação sobre a necessidade da gravação, ressaltar que são opiniões e, portanto, não há certo e errado. Tempo estimado 40' a 60'

##### **B) Retrato do profissional**

- Há quanto tempo trabalha/estuda na Facom?

- Quais as suas principais atribuições na unidade?

##### **C) Aquecimento:**

- Antes de qualquer abordagem eu gostaria que você me dissesse o que lhe ocorre de primeira quando você pensa em Comunicação Interna?

#### **BLOCO I - GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

- Para você, qual o papel do NCE e qual a sua importância para a unidade?

- Você acha a comunicação interna da Facom, nos moldes atuais, satisfatória para fazer circular a informação entre os setores e para a comunidade universitária?

- Quais os aspectos positivos você considera da comunicação interna na Facom?

- Quais os aspectos negativos da comunicação interna na Facom?

- Quais os canais de comunicação interna você considera que são os mais importantes para a unidade?

#### **BLOCO II - COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA**

- Como você costuma se comunicar com os membros de seu setor (quais canais, informal ou formal)?

- Você acha importante realizar reuniões periódicas entre setores, direção e entre representações das categorias?

- Qual frequência você acredita que seria ideal para essas reuniões?

**BLOCO III - COMUNICAÇÃO ACADÊMICA**

- Qual a sua percepção sobre a comunicação realizada pela Facom em relação à sua contribuição para a participação da comunidade universitária nas ações de ensino, pesquisa e extensão?
- Qual a sua percepção sobre a forma de divulgação das atividades acadêmicas desenvolvidas pela unidade?
- Nessa questão, você tem alguma sugestão do que poderia ser melhorado?

**BLOCO IV - COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

- Como você costuma se comunicar com os gestores (quais canais, informal ou formal)?
  - NO geral, qual a sua percepção sobre a comunicação interna praticada na FACOM? Ela é mais formal ou informal?
  - Como você avalia a comunicação formal na unidade?
  - Como você avalia a comunicação informal?
  - Em relação ao fluxos de comunicação, você percebe, na FACOM, um processo mais direcionado dos gestores para os funcionários, dos demais funcionários para a gestão, entre pessoas do mesmo nível hierárquico ou de forma transversal, em todas as direções?
  - Você percebe haver diálogo na Facom entre líderes e liderados? E como esse diálogo é construído?
  - Você vê alguma resistência nesse processo?
  - Qual a sua percepção sobre a relação dos gestores com os servidores técnico-administrativos?
  - E com os docentes?
  - Nesse âmbito interpessoal, qual a sua percepção sobre as interações na Facom?
- Quais sugestões de melhorias você indica para a Comunicação Interna da Facom?

## **APÊNDICE C**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada referente à pesquisa intitulada “Contribuições da Comunicação Interna no atendimento aos discentes - Um estudo de caso na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia” desenvolvida por Michelle Campos de Almeida. Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Prof Dr. Guilherme Marback Neto, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail gmarbackneto@uol.com.br. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo. Minha colaboração se fará por meio de entrevista semi-estruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador. Fui ainda informada de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Salvador, \_\_\_\_ de outubro de 2020

## APÊNDICE D

### Termo de Autorização

#### Termo de Autorização da Instituição

Eu, Suzana Oliveira Barbosa, Diretora da faculdade de Comunicação da UFBA, autorizo a realização do estudo Contribuições da Comunicação Interna no atendimento ao público discente - Um estudo de caso na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, a ser conduzido pela pesquisadora Michelle Campos de Almeida, sob orientação do Professor Dr. Guilherme Marback Neto. Fui informada pela responsável pelo estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição, entrevistas com servidores e aplicação de questionários a docentes, discentes e servidores técnico-administrativos.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança dos participantes de pesquisa nela recrutados, possibilitando as condições mínimas necessárias.

Salvador, \_\_\_ de outubro de 2020

\_\_\_\_\_  
Assinatura e carimbo do responsável institucional

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) testemunha(a): \_\_\_\_\_



## **APÊNDICE E**

### **Manual do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas – PÓSCOM**

# MANUAL DO PÓS COM

---

| NORMAS, ROTINA, PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS |  
| COMUNICAÇÃO ACADÊMICA | RELACIONAMENTO |

Prof. José Francisco Serafim

**Coordenador**

Profa. Leonor Graciela Natansohn

**Vice-Coordenadora**

Andre Luiz Martins Lemos  
Edson Fernando Dalmonte  
Elias Cunha Bitencourt  
Giovandro Marcus Ferreira  
Guilherme Maia de Jesus  
Itania Maria Mota Gomes  
Ivanise Hilbig de Andrade  
Jorge Luiz Cunha Cardoso Filho  
Jose Carlos Santos Ribeiro  
Jose Francisco Serafim  
Juliana Freire Gutmann  
Leonor Graciela Natansohn  
Lia da Fonseca Seixas  
Maria Carmen Jacob de Souza  
Othon Fernando Jambeiro Barbosa  
Samuel Anderson Rocha Barros  
Sandra Straccialano Coelho  
Suzana Oliveira Barbosa  
Wilson da Silva Gomes

**Colegiado**

Fátima Abreu

**Aux. Técnica Administrativa**

Michelle Almeida

**Assist. Técnica Administrativa**

**Este Manual foi elaborado pela Secretaria do  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas**

Michelle Almeida

**Assist. Técnica Administrativa**

# SUMÁRIO

## MENSAGEM DO PÓS-COM

UMA MENSAGEM DO PÓS-COM PARA VOCÊ.

## NORMAS, ROTINA, PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES SOBRE DOCUMENTOS, FORMALIDADES, REGULAMENTAÇÃO, ATIVIDADES DE GESTÃO E ROTINA ADMINISTRATIVA.

## COMUNICAÇÃO ACADÊMICA

INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO.

## RELACIONAMENTO

RELAÇÕES INTERPESSOAIS, CONTATO

## MENSAGEM DO PÓS-COM

---

Olá!

Seja bem-vindo/a!

O objetivo deste Manual é promover a circulação de informações, torná-las acessíveis ao público, nortear a comunidade do Póscom sobre o cotidiano do Programa e, sobretudo, incentivar o diálogo, a troca de conhecimentos, o debate de ideias e o convívio entre pessoas diferentes, de forma que a rotina na Pós-Graduação não seja resumida à transmissão de mensagens e ao fluxo de procedimentos burocráticos. Pretende-se, com este material, aperfeiçoar o atendimento às demandas da comunidade universitária, garantindo o fluxo dinâmico de informações, além de esclarecer as dúvidas sobre o funcionamento do Programa.

O Manual é resultado de pesquisas e de diversas discussões internas, para que esteja alinhado às necessidades do trabalho da Secretaria e da Coordenação e para que seja uma ferramenta útil de consulta para docentes, discentes e possíveis candidatos e candidatas a ingressar no Póscom.

É importante ressaltar que o documento não é permanente e, assim como os canais de comunicação e a gestão dos processos, é mutável e deve ser adaptado de acordo com as necessidades e as demandas da rotina do Programa. Por isso, consideramos como um documento colaborativo, aberto a sugestões da representação discente, do corpo docente e dos demais integrantes da comunidade universitária.

## **NORMAS, ROTINA, PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **NORMAS | REGULAMENTAÇÃO**

O Programa de Pós-Graduação em Cultura Contemporâneas segue, principalmente, as normas do [Regulamento de Ensino de Graduação e Pós-graduação stricto sensu \(REGPG\)](#) e do [Regulamento Interno do Póscom](#), além de Resoluções do Colegiado, que estão disponíveis para consulta no [Site](#).

O Colegiado do Programa reúne-se, ordinariamente, uma vez ao mês e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo/a Coordenador/a ou por maioria simples de seus membros. Das reuniões são lavradas atas e as decisões do Colegiado adotam a forma de Resoluções e têm numeração sucessiva. Em casos de urgência o Coordenador do Programa poderá adotar providências indispensáveis *ad referendum* do Colegiado, ao qual as submeterá na primeira reunião subsequente.

A avaliação do aprendizado será expressa na forma numa escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), com frações decimais. A nota abaixo de 5,0 (cinco) reprovará o/a aluno/a na disciplina.

### **PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **MATRÍCULAS**

#### **CALOUROS/AS**

Desejamos que sejam todos/as muito bem-vindos/as ao Póscom!

Após a publicação do resultado final da Seleção Regular, a Secretaria entra em contato com ao/as calouros/as e informa os primeiros procedimentos e os/as respectivos orientadores/as.

Caso ainda não tenha entrado na Plataforma SIGAA, após o contato da Secretaria com a informação do número de matrícula, acesse pelo endereço <https://sigaa.ufba.br>.

Clique em LOGIN, em seguida, do lado direito da tela, clique em "Aluno, caso ainda não possua cadastro no SIGAA, clique no link abaixo --> Novo Usuário --> Cadastre-se". Faça o seu cadastro, crie um usuário e acesse o seu perfil para verificar histórico, atestado de matrícula e outros dados.

No link <http://www.poscom.ufba.br/pesquisadores/> vocês poderão verificar o currículo lattes dos/as docentes e fazer um primeiro contato com o/a orientador(a) pelo e-mail informado por cada docente no site.

A matrícula ocorre de acordo com o [Calendário Acadêmico](#), da seguinte forma: Os/as orientadores/as encaminham ao Póscom ([poscomdocentes@gmail.com](mailto:poscomdocentes@gmail.com) / [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br)), com cópia para os/as orientandos/as, o e-mail de autorização, constando os códigos das disciplinas em que deverão ser matriculados/as. Por isso é importante um contato prévio com o/a Orientador/a para ajustar número de disciplinas a serem cursadas no semestre.

Não é necessário comparecer à Secretaria para a realização da matrícula.

Lembramos que algumas disciplinas de outros colegiados não correspondem a 4 créditos. Assim, é importante que essa informação seja verificada e que os(as) estudantes estejam atentos ao seu histórico para que, posteriormente, não falem créditos e não haja transtornos quanto à integralização do currículo no momento do depósito da tese ou da dissertação para a defesa.

Número mínimo de créditos para o Mestrado: 16

Número mínimo de créditos para o Doutorado: 22

## **VETERANOS/AS**

A oferta de disciplinas do Semestre é disponibilizada no link [Oferta de Disciplinas](#) no [Site do Póscom](#) e enviada, também, através da lista de e-mails pela Secretaria. A solicitação de matrícula (Matrícula WEB), após ajuste com o/a Orientador/a do/a, é feita pelos/as discentes na [Plataforma SIGAA](#), no período indicado no [Calendário Acadêmico](#) do semestre.

Para a matrícula em Tirocínio Docente Orientado, deve ser definida com o/a Orientador/a a disciplina da Graduação (lembrando que a disciplina do Tirocínio Docente deve ser realizada em curso de Graduação na UFBA), e informado à Secretaria do Póscom por e-mail o código, o nome da disciplina, e o/a docente titular.

A matrícula só será confirmada e disponibilizada no histórico escolar após a aprovação do/a orientador/a na plataforma, em prazo indicado no Calendário Acadêmico.

Caso haja dúvidas sobre a utilização do sistema, poderá ser consultado o FAQ disponível no site do [UFBA SIM](#) (aba SIGAA -Discente).

Em caso de indisponibilidade das atividades COM790 (Pesquisa Orientada) e/ou COM791 (Tirocínio Docente) na plataforma, o/a discente deverá enviar e-mail para o e-mail [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) solicitando a matrícula nestas atividades.

Todos os dados de matrícula deverão ser combinados antes com o/a orientador/a.

Para solicitar vaga em disciplina de outro colegiado, o/a discente deverá, logado/a no [SIGAA](#), clicar em Ensino --> Matrícula Online --> Realizar Matrícula --> Nas opções de matrícula, clica em "Em outros programas" e seleciona a disciplina. O Colegiado da disciplina deverá aprovar o pedido de vaga no sistema e, após aprovação, o/a orientador/a autoriza a matrícula também no SIGAA. Como esse procedimento depende da aprovação de outro colegiado, o ideal é que seja feito com antecedência.

Lembramos que algumas disciplinas de outros colegiados não correspondem a 4 créditos. Assim, é importante que essa informação seja verificada e que os(as) estudantes estejam atentos ao seu histórico para que, posteriormente, não falem créditos e não haja transtornos quanto à integralização do currículo no momento do depósito da tese ou da dissertação para a defesa.

Número mínimo de créditos para o Mestrado: 16

Número mínimo de créditos para o Doutorado: 22



## APROVEITAMENTO DE ESTUDOS

O aproveitamento de créditos das disciplinas cursadas no Mestrado para o histórico do Doutorado, e das disciplinas cursadas como Aluno/a Especial não é automático. O(a) discente que cursou o Mestrado e passa a cursar o Doutorado no Póscom deve solicitar o Aproveitamento de Estudos ao Colegiado, para que o processo seja aprovado e, apenas após esse procedimento as disciplinas passam a constar no novo histórico. O pedido de dispensa do Tirocínio Docente ocorre da mesma forma, devendo ser aberto o processo de dispensa com a apresentação de documentos que comprovem que o/a aluno/a exerceu a atividade de docência em universidade ou que já realizou a atividade de tirocínio em curso de Mestrado ou de Doutorado.

Para a solicitação de Aproveitamento de Estudos o/a discente deve enviar requerimento + históricos + ementas (quando a disciplina for de outro Programa) + declarações (no caso do Tirocínio), e outros documentos comprobatórios, caso necessário, para o e-mail do Póscom - informar no assunto: Processo de Aproveitamento de Estudos ou Processo de Dispensa de Tirocínio - ( [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) ), para análise e aprovação em reunião do Colegiado, ou para análise em fluxo contínuo, caso atendam aos critérios abaixo:

- Disciplinas cursadas há menos de 5 anos no Póscom (1 obrigatória + até duas optativas ou 8 créditos);
- Disciplinas cursadas há menos de 5 anos no Póscom, na condição de Aluno(a) Especial;
- Tirocínio realizado no Mestrado do Póscom há menos de 5 anos.

Orientações para a solicitação de serviços:

[https://supac.ufba.br/sites/supac.ufba.br/files/orientacoes\\_supac\\_versao\\_07-06-2021\\_0.pdf](https://supac.ufba.br/sites/supac.ufba.br/files/orientacoes_supac_versao_07-06-2021_0.pdf)

Lembramos, ainda, as disciplinas que são obrigatórias no histórico de todos/as os/as Alunos/as Regulares:

**Mestrado:**

- COM536 - Contemporaneidade, Comunicação e Cultura
- COM791 - Tirocínio Docente

**Doutorado:**

- COM546 - Seminário Avançado
- COM536 - Contemporaneidade, Comunicação e Cultura
- COM791 - Tirocínio Docente (2 semestres)

Até o 4° (quarto) semestre do Curso de Mestrado e o 5° (quinto) do Doutorado, o aluno deverá efetuar sua matrícula em Pesquisa Orientada (COM790), o que significa dar início ao processo de elaboração da Dissertação ou Tese. Após a primeira matrícula em Pesquisa Orientada, o aluno deverá, a cada semestre, matricular-se nessa atividade, até a conclusão de seu trabalho final.

**BOLSAS**

A Comissão de Bolsas é responsável pela distribuição, manutenção e redistribuição das bolsas Fapesb, Capes e CNPq. A Comissão é constituída pela Vice-Coordenação do Póscom-UFBA, por um/a professor/a do quadro permanente indicado/a pelo Colegiado do Pós-Com-UFBA, um/a representante discente indicado pelos/a estudantes de Mestrado e um/a representante discente indicado pelos/a estudantes do Doutorado. A Comissão de Bolsas é presidida pela Vice-Coordenação do Póscom-UFBA. O Colegiado do Póscom-UFBA estabelece as normas de condução do processo que orienta as atividades da Comissão, levando em consideração a regulamentação em vigor das agências de fomento e as resoluções pertinentes ao tema formulados pelo Colegiado.

A Comissão realiza reuniões regulares para acompanhamento das atividades dos bolsistas e pode pedir esclarecimentos aos bolsistas e aos professores orientadores. Ao final de cada ano, os/as bolsistas encaminham um relatório de atividades para a

Comissão de Bolsas com informações sobre o andamento da pesquisa, participação em eventos, publicações etc., que é avaliado por esta Comissão e pelo Colegiado do Programa. Os professores orientadores também devem enviar relatório específico. Este sistema tem sido eficiente e orienta a distribuição, o acompanhamento, a manutenção e a redistribuição de bolsas.

As bolsas são canceladas no mesmo prazo de encerramento do período de defesa do(a) discente, segundo normas estabelecidas pelo Programa.

Distribuição, Redistribuição e Renovação de Bolsas:

A distribuição das bolsas acontece com base na ordem de classificação no Processo Seletivo Regular, respeitando as Cotas supranumerárias, de acordo com os [critérios](#) estabelecidos pela Comissão de Bolsas. Os/as discentes não contemplados com bolsa, após cursar o primeiro semestre do respectivo Curso, podem formular a demanda por bolsas em mensagem que deve ser enviada para a Comissão, em qualquer tempo, pelo endereço [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) e [comissaodebolsapos-com@gmail.com](mailto:comissaodebolsapos-com@gmail.com).

Sobre critérios para a concessão e para a manutenção de bolsas, e para obter outras informações, acesse o site do Póscom, no link [BOLSAS](#).

## EXAME DE QUALIFICAÇÃO

O Exame de Qualificação é aplicado apenas à/os discentes do curso de Doutorado, devendo ser realizado após a aprovação na disciplina obrigatória do Doutorado (COM546 - Seminário Avançado), ofertada até o segundo semestre do curso. O/a discente deverá cumprir o Exame de Qualificação até o final do quarto semestre do curso de Doutorado.

O objetivo do Exame de Qualificação é avaliar a maturidade acadêmica do/a candidato/a, devendo verificar suas condições de desenvolver uma tese de doutorado. Não constitui defesa prévia do projeto de tese, e sim em exposição oral pública, na qual o/a candidato/a deverá apresentar um memorial sobre sua trajetória no Doutorado. Neste momento, quaisquer alterações no projeto original devem ser justifica-

das. Em seguida, o/a candidato/a deverá apresentar uma conferência sobre o artigo entregue à banca. No total, o candidato possui 50 minutos.

A arguição por parte dos membros da banca examinadora deve ser realizada em privado, com presença apenas do/a doutorando/a e dos membros da Banca Examinadora. Serão destinados até vinte minutos para arguição por parte de cada examinador/a, cabendo à/ao candidato/a igual tempo para resposta. Concluída a arguição, a ata dos trabalhos será lavrada e lida aos presentes. O/a candidato/a será considerado/a aprovado/a ou reprovado/a segundo a avaliação da maioria dos membros da Banca Examinadora. A aprovação ou reprovação bem como os condicionamentos e alterações deverão ser documentados por parecer escrito individual apresentado pelos membros da Banca Examinadora. Caso haja falta ou impedimento do/a Orientador/a na data marcada para o Exame, o Colegiado designará um/a substituto/a para presidir a banca.

**Documentos que o/a candidato/a deve apresentar para o exame:**

- O projeto apresentado na ocasião da seleção. Caso tenham ocorrido pequenas alterações, estas devem ser apresentadas em forma de anexos junto ao projeto original. Nos casos de terem sido feitas alterações significativas, além do projeto original, será necessária a apresentação também do novo projeto, nos mesmos moldes e dimensões solicitados para a seleção;
- Um artigo sobre a temática central da pesquisa com, no máximo, 30 páginas, corpo 12 e espaço 1,5;
- Sumário dos capítulos da tese;
- Cronograma de realização das atividades.

A Banca Examinadora será composta pelo/a orientador/a e mais dois docentes doutores/as, devendo um/a deles ser externo/a ao Póscom.

O orientador e o candidato submetem ao Colegiado da Pós-Graduação a sugestão de membros para comporem a Banca Examinadora e de uma/a docente suplente (que pode ser tanto interno quanto externo ao programa). Não será permitida a par-

ticipação de examinadores/as ligados/as à/o candidato/a por relações familiares ou de parentesco até 3º grau.

Os procedimentos para entrega do material do Exame de Qualificação preveem:

- Solicitação de homologação da banca examinadora por requerimento ao Colegiado de Pós-Graduação, com sugestão de nomes de pesquisadores que deverão compor a banca. A solicitação de homologação deve levar em consideração o calendário anual das reuniões ordinárias do Colegiado do Curso de modo a garantir que entre a homologação da banca e a realização do exame decorra um prazo mínimo de 30 dias.
- Envio, pelo/a discente, de todo o material para os membros da banca examinadora e para a Secretaria do Curso.

Homologada a banca pelo Colegiado de Pós-Graduação, o/a orientador/a deverá informar a data e o horário de realização do exame.

O/a candidato/a reprovado/a no Exame de Qualificação terá direito a uma nova submissão, no prazo máximo de um ano, a contar da data do primeiro exame, e uma segunda reprovação implicará no automático desligamento do/a candidato/a do Programa.

## DEFESA | TITULAÇÃO

### Mestrado

São condições para a admissão no Curso de Mestrado: ser graduado em curso de graduação de duração plena e ser aprovado pela Comissão de Admissão. Para obtenção do grau de Mestre/a, serão exigidas as seguintes condições:

- 16 (dezesesseis) créditos em disciplinas de Pós-Graduação;
- Cumprimento do Tirocínio Docente Orientado;
- Aprovação da Dissertação.

O prazo para encerrar o Curso de Mestrado é de 24 meses.

## Doutorado

São condições para a admissão no Curso de Doutorado do Programa em Comunicação e Cultura Contemporâneas: ter cursado Mestrado e ser aprovado pela Comissão de Admissão.

Para obtenção do grau de Doutor/a, serão exigidas as seguintes condições:

- 22 (vinte e dois) créditos em disciplinas de Pós-Graduação; cumprimento do Tirocínio Docente Orientado em dois semestres;
- Aprovação no Exame de Qualificação;
- Aprovação da Tese.

O prazo para encerrar o Curso de doutorado é de 48 meses.

Nenhum aluno poderá, a partir da sua primeira matrícula, rolunga-la por mais de 24 meses no caso do Mestrado e 48 meses no caso do Doutorado, incluindo neste prazo a entrega e defesa da Dissertação ou Tese, conforme seja o caso, sessenta dias antes de completar o período previsto para encerramento do Curso. Não se computará para o prazo máximo o tempo correspondente a nivelamento não simultâneo com disciplinas de pós-graduação; a trancamento do curso em apenas seis meses; dispensa de matrícula aprovada pelo Colegiado ou indicada pelo Serviço Médico da Universidade. A não observância dos prazos estabelecidos implicará no desligamento do curso.

O/a aluno/a que for desligado do curso após cumprimento de todos os créditos, caso deseje reingressar, deverá participar da seleção de reingresso por seleção pública segundo os editais anuais de seleção do Programa, o/a discente deve apresentar 80% da tese ou dissertação já elaborada, junto a uma carta de anuência do/a orientador/a, cabendo o tempo máximo de 12 meses para integralização do curso que compreende a defesa de tese ou dissertação neste período.

Concluída a Dissertação ou Tese, cabe à/ao discente encaminhá-la à Secretaria do Póscom ( [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) ), em formato PDF. Em seguida, o/a Orientador/a deverá enviar à Coordenação a solicitação de homologação da Banca Examinadora, seguindo as normas do [Regimento Interno](#). A banca examinadora será aprovada pelo Colegiado em reunião ordinária.

Após a defesa, o/a Orientador providencia a assinatura da Ata e envia à Secretaria do Póscom, que encaminhará uma cópia à/o discente.

Após a defesa, o/a discente que tiver sua dissertação ou tese aprovada terá um prazo máximo de 60 (sessenta) dias para entregar 1 (um) exemplar da dissertação ou tese impresso, em sua forma final, conforme as normas estabelecidas para sua apresentação, e 1 (uma) cópia em versão digital, em formato PDF, que deverá ser submetida na Plataforma SIGAA.

Antes da submissão da versão final, no SIGAA, o/a concluinte deverá providenciar a confecção da Ficha Catalográfica, a ser inserida no verso da Folha de Rosto, conforme as normas da ABNT. O sistema de bibliotecas da UFBA oferece uma forma de geração automática da ficha catalográfica. Basta seguir as instruções que sua ficha é gerada em pdf. O modelo pode ser encontrado por meio deste link. Já a geração automática pode ser feita em: <https://sibi.ufba.br/modelo-de-ficha-catalografica-geracao-automatica>. Durante a pandemia, esse sistema está suspenso, e é necessário um contato direto através do e-mail da Biblioteca da UFBA ( [bibmacedocosta@ufba.br](mailto:bibmacedocosta@ufba.br) ) para a geração da ficha

Para **submissão da versão final da tese / dissertação**: Acesse a Plataforma [SIGAA](#) e clique em "Ensino" - "Produções Acadêmicas" - "Submeter teses/dissertações". Após esse procedimento, nós validaremos o recebimento do arquivo e você deverá entrar novamente no sistema e inserir o seu RG (não inserir carteira de habilitação, pois deve constar a naturalidade e a nacionalidade no documento), o CPF e o diploma da graduação. A Secretaria validará o recebimento dos documentos e, para a solicitação do diploma, enviaremos a requisição para que seja assinada e devolvida. Em seguida, abriremos o processo de Expedição do Diploma no sistema SIPAC, para envio à Secretaria Geral de Cursos.

## COMUNICAÇÃO ACADÊMICA

A gestão da Comunicação Interna não cabe somente ao Núcleo de Comunicação e Extensão e deve, sim, ser absorvida como papel fundamental de cada setor da Unidade, no sentido de se estabelecer uma comunicação integrada, sistêmica e dinâmica, para além da rotina meramente burocrática. Diante disso, buscamos a formalização e unificação do fluxo de publicação dos trabalhos finais de cursos, dos artigos científicos e da produção dos grupos de pesquisa, tentando acompanhar e incentivar, sempre que possível, o uso dos repositórios institucionais pelos/as discentes e docentes.

A divulgação científica realizada pelo Póscom busca levar a pesquisa científica produzida no Programa para o maior número de pessoas, contribuindo com a difusão do conhecimento gerado. Com esse intuito, cada grupo de pesquisa publica, em seu site, as produções acadêmicas realizadas e, no site do Póscom, há espaço, atualizado regularmente, para todas as teses e dissertações defendidas no Programa.

Outro espaço para divulgação do conhecimento é a [Revista Contemporanea](#), publicação trimestral (Abril, Agosto e Dezembro) do Póscom, publicada desde dezembro de 2003. A Contemporanea é um fórum de divulgação e discussão de pesquisas sobre os fenômenos comunicacionais contemporâneos.

Cada [Grupo de Pesquisa](#) tem também seu site e suas redes sociais, além dos canais no Youtube. A relação de Grupos com todas as informações está disponível no site do Póscom.

Para participar de um grupo de pesquisa, deve entrar em contato por e-mail com o/a pesquisador responsável.



## **Póscom na rede**

O site é principal meio de acesso às informações gerais e notícias do Póscom.

No [Site do Póscom](#), no campo Publicações, estão disponibilizadas todas as teses e dissertações defendidas no Programa. As publicações são inseridas pela Secretaria no Site, após a submissão do trabalho feita pelo/a discente no SIGAA.

O Póscom utiliza apenas o [Twitter \(@pos\\_com\)](#) como Mídia Social para a divulgação acadêmica. Entretanto, é possível encontrar diversos/as docentes do Programa em diversas redes, divulgando suas pesquisas, seus trabalhos, palestras e eventos.

A FACOM possui o **Instagram** [@facom.ufba](#), em que são publicadas divulgações de eventos, palestras, vagas de estágio, além de informações sobre a área de Comunicação.

No **Facebook**, além da página Facom UFBA, existe o grupo público Facom – UFBA e o grupo Faconianos, em que são publicados diversos assuntos de interesse da Comunidade Faconiana.

O [canal da FACOM](#) no **Youtube** reúne vídeos institucionais, transmissão das palestras, eventos, colação de grau.

Além da newsletter que o Núcleo de Comunicação e Extensão envia semanalmente por e-mail, notícias e informações importantes são publicadas no site do Póscom, como divulgação de editais, bancas de defesas de teses e dissertações, resultados de seleções e convites para palestras e eventos.

Solicitação de divulgação no site do Póscom e no site da FACOM devem ser enviadas para o e-mail [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) e/ou para o e-mail [ncefacom@ufba.br](mailto:ncefacom@ufba.br).

## **Repositório Institucional (RI) da UFBA**

O RI tem como objetivo reunir num único local virtual o conjunto da produção científica e acadêmica da Universidade Federal da Bahia, contribuindo para ampliar a visibilidade da Instituição e dos seus pesquisadores, bem como o impacto da inves-

tigação, além da preservação da memória intelectual, seja na área das artes, das ciências ou humanidades.

É de extrema importância a inclusão da produção bibliográfica no RI, para difusão do conhecimento e propagação dos resultados das pesquisas realizadas no Programa.

Teses e Dissertações devem ser inseridas na comunidade do Póscom no Repositório. Para depositar a sua produção no RI/UFBA, [cadastre-se](#) e envie um e-mail para [repositorio@ufba.br](mailto:repositorio@ufba.br) informando do castro e indicando qual o seu vínculo com a UFBA.

[Manual para uso do Repositório](#)

[Tutorial para submissão no Repositório](#)

### **Grupos de Pesquisa**

Para obter informações sobre os grupos de pesquisa do Póscom, acesse: <http://www.poscom.ufba.br/pesquisadores/grupos-de-pesquisa/>

## RELACIONAMENTO

---

Compreendemos que, para que seja construído um relacionamento entre as pessoas da comunidade que forma o Póscom é imprescindível que se pense na sua cultura, na relação entre os públicos, no diálogo e na convivência, no sentido de fortalecer um ambiente favorável e produtivo à troca, à tomada de decisão e ao compartilhamento de conhecimentos. O nosso objetivo é estreitar o relacionamento entre os membros da comunidade universitária, estimulando a parceria entre os públicos internos da Universidade.

É importante que todos e todas acessem sempre o site do Programa e mantenham os seus e-mails atualizados. A Representação Discente inclui, anualmente, os e-mails dos/as calouros/as na lista de discussão, que é utilizada também para o recebimento de e-mails da Secretaria sobre procedimentos, prazos e outras informações importantes. Através do e-mail são divulgadas as informações administrativas e acadêmicas.

Os murais são utilizados para a divulgação de informações importantes. Há um mural principal da unidade na entrada da FACOM e um mural do Póscom, localizado ao lado da Secretaria. É importante que estejam atentos/as a esse canal de comunicação.

Estamos sempre à disposição para o diálogo através do e-mail [pos-com@ufba.br](mailto:pos-com@ufba.br) , do telefone (71) 3283-6193 e do atendimento presencial nos horários indicados no [Site](#).