



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB):
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Kety da Silva Sangaleti

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB):
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Kety da Silva Sangaleti

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, na linha de pesquisa “Ação pública e inovação”, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

Kety da Silva Sangaleti

A comunicação interna na Universidade de Brasília (UnB): desafios e oportunidades
de melhoria

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, na linha de pesquisa “Ação pública e inovação”, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 17/7/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes
Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Examinadora Interna — UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes
Examinadora Externa — UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio
Examinadora Suplente — PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela fé que sustentou mesmo em momentos desafiadores. Concluir este mestrado representa uma vitória em uma trajetória que testou meus limites físicos e emocionais.

À minha filha Julyana, meu amor maior, e ao Misael, por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidava; por me darem suporte nos momentos mais difíceis e por me lembrarem de respirar, literalmente, ao me levarem naquele quintal para recarregar as energias. Sem vocês, esse caminho não teria sido possível.

À minha família, que, à sua maneira, sempre acreditou em mim e me incentivou.

À minha mãe, que mesmo sem entender o que estava acontecendo, me dizia para ter calma que eu ia conseguir.

Ao professor Diêgo Madureira, por confiar no meu potencial, incentivar minha formação e me apoiar nos momentos em que pensei que não conseguiria finalizar este trabalho.

Àqueles que estiveram ao meu lado durante essa jornada e comemoraram comigo cada pequena conquista: Rafael, Symone, Thaís, Lúcio, Rosângela e Djane — minha profunda gratidão a vocês.

À minhas amigas, por me ouvirem falar incessantemente, sobre meu trabalho, angústias e prazos e por acalmarem minha ansiedade.

Professor Sergio Freitas, gratidão por sua ajuda.

Aos amigos(as) do grupo 3, André, Bruna, Mônica e Márcio, obrigada pelo apoio, pelas risadas e pela leveza que vocês trouxeram a esse percurso.

A cada pessoa que tirou um tempo do seu dia para responder ao meu questionário e enviar sugestões e críticas: sem vocês, este trabalho não teria alcançado a mesma qualidade.

Agradeço também àqueles que duvidaram de mim — vocês foram, sem saber, uma grande fonte de motivação.

E, por fim, à minha querida orientadora, professora Elizabeth, minha gratidão mais profunda. Sem sua paciência, dedicação e confiança, nada disso seria possível. Obrigada por não desistir de mim, mesmo quando eu mesma pensei em desistir.

RESUMO

A comunicação é um meio de expressar necessidades e sentimentos e é um dos maiores desafios enfrentados no mundo profissional. Dependendo da maneira como as palavras são usadas, o receptor pode sentir-se valorizado ou devastado, uma vez que as palavras remetem a sentimentos que podem ser positivos ou não e podem interferir no desempenho profissional (Rosenberg, 2006). Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo geral identificar a percepção de servidores acerca dos meios de comunicação interna utilizados na Universidade de Brasília (UnB). Para embasar a investigação, foi realizada uma revisão bibliográfica abordando o cenário contemporâneo das universidades públicas brasileiras, a relevância da comunicação como fator de integração nas organizações, e a comunicação interna como elemento essencial para uma gestão com visão sistêmica e voltada ao alcance dos objetivos institucionais. A metodologia adotada seguiu uma abordagem quantitativa, com estratégia baseada na triangulação de dados. Para isso, utilizou-se pesquisa de dados secundários disponíveis no *site* institucional da universidade, bem como a aplicação de um questionário semiestruturado, distribuído online, tendo como amostra 331 respondentes entre servidores técnico-administrativos e docentes. Os resultados demonstraram uma avaliação predominantemente positiva das práticas de comunicação interna da universidade, sem ocorrência significativa de discordância, no entanto, foram observadas algumas oportunidades de melhorias, com base nos itens que apresentaram menor grau de concordância e nas barreiras comunicacionais mencionadas nas questões abertas. Com isso, foram sugeridas ações voltadas para sistematização da Intranet institucional, na formalização e divulgação clara dos processos internos, na ampliação do uso do *e-mail* institucional como ferramenta de comunicação oficial, na consolidação do portal da universidade como instrumento de trabalho, além da promoção de uma cultura organizacional pautada na comunicação efetiva e no compartilhamento de informações, o que culminou na produção de um Produto Técnico Tecnológico para mitigar as falhas na comunicação interna.

Palavras-chave: Universidade pública; Comunicação; Comunicação interna.

ABSTRACT

Communication is a means of expressing needs and emotions, and it stands as one of the greatest challenges in the professional world. Depending on how words are used, the receiver may feel valued or diminished, as language evokes emotions that can be either positive or negative, potentially affecting professional performance (Rosenberg, 2006). In this context, the main objective of this research was to identify the perception of public servants regarding the internal communication channels used at the University of Brasília (UnB). To support the investigation, a literature review was conducted addressing the contemporary context of Brazilian public universities, the relevance of communication as an integration factor within organizations, and internal communication as an essential element for management with a systemic vision focused on achieving institutional goals. The methodology adopted followed a quantitative approach, with a data triangulation strategy. This included the use of secondary data available on the university's institutional website, as well as the application of an online semi-structured questionnaire, with a sample of 331 respondents comprising technical-administrative staff and faculty members. The results indicated a predominantly positive assessment of the university's internal communication practices, with no significant levels of disagreement. However, some opportunities for improvement were identified based on the items with lower agreement scores and on communication barriers reported in the open-ended responses. As a result, actions were suggested to systematize the institutional intranet, formalize and clearly disseminate internal processes, expand the use of institutional email as an official communication tool, strengthen the university's portal as a work instrument, and promote an organizational culture grounded in effective communication and information sharing. These findings supported the development of a Technological Product aimed at addressing internal communication gaps.

Keywords: Public university; Communication; Internal communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mandala da Comunicação	23
Figura 2 – Nuvem de palavras sobre a comunicação hierárquica	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da amostra	36
Tabela 2 – Principais Canais de Comunicação Interna	39
Tabela 3 – Percepção sobre Barreiras ou Ruídos	40
Tabela 4 – Percepção sobre os Fluxos de Comunicação	41
Tabela 5 – Principais Funcionalidades do Protótipo	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de Tipos de Comunicação.....	27
Quadro 2 – Procedimentos Metodológicos em Função dos Objetivos	35
Quadro 3 – Resultado da Análise dos Dados Obtidos.....	44
Quadro 4 – Contribuições Teóricas conforme os Objetivos Específicos.....	55

LISTA DE SIGLAS

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CNV - Comunicação Não Violenta
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i>
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PTT – Produto Técnico Tecnológico
SEI - Sistema Eletrônico de Informações
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal
UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	15
CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA	17
2.1 Introdução	17
2.2 Referencial Teórico.....	17
2.2.1 Comunicação Organizacional	18
2.2.2 Barreiras da Comunicação Organizacional	28
2.3 Métodos e Técnicas	30
2.3.1 População e Amostra.....	31
2.3.2. Do local da pesquisa.....	32
2.3.3 Instrumento de coleta da pesquisa.....	32
2.3.4 Técnicas de Coleta de Dados	33
2.3.5 Considerações Éticas.....	34
2.3.6 Estratégias de análise dos dados	35
2.4. Resultados e Discussões	36
2.4.1 Caracterização da amostra.....	36
2.4.2 Percepção dos principais canais de comunicação interna utilizados.....	38
2.4.3 Análise da eficácia dos fluxos de comunicação interna da UnB.....	41
2.4.4 Análise qualitativa das respostas às questões abertas do questionário aplicado aos servidores.	43
2.5 Conclusões e Recomendações	47
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT).....	50
3.1 - Introdução.....	50
3.2 Descrição geral do produto	51
3.2.1 Design Sugerido	53
3.2.2 Tecnologia Recomendada	53
3.2.3 Apresentação do aplicativo no celular	53
4. Resultados Esperados.....	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	61
APÊNDICE B - Questionário semiestruturado disponibilizado aos servidores docentes e técnicos lotados nos Decanatos (Pró-Reitorias) e nas áreas administrativas da Universidade de Brasília, via e-mail e Whatsapp.	62

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro permanece majoritariamente privado. Segundo o Censo da Educação Superior de 2023 (INEP), das 2.580 instituições registradas, 87,8% eram privadas, responsáveis por 95,9% das vagas ofertadas, em sua maioria na modalidade de Educação a Distância (EaD). Em contraste, as instituições públicas representaram apenas 12,2% do total, com 4,1% das vagas, sendo 65,5% destas em universidades federais.

Entre essas instituições, a Universidade de Brasília (UnB) destaca-se como uma das maiores universidades federais do país, com cerca de 50 mil estudantes, 2.618 docentes e 3.007 técnicos-administrativos. Essa estrutura robusta exige um sistema de gestão eficiente e uma comunicação interna articulada, capaz de integrar setores e alinhar ações ao propósito institucional.

A comunicação organizacional nas universidades públicas assume papel estratégico, não apenas para a fluidez das atividades administrativas, mas também para o cumprimento de sua função social. Problemas como ruídos na transmissão de informações, falta de feedback e ausência de integração entre unidades são recorrentes e afetam diretamente a eficiência da gestão, a motivação dos servidores e a qualidade dos serviços prestados (Kunsch, 2003; Marchiori, 2010).

Observa-se que as universidades federais, por sua complexidade e dimensão, enfrentam diversos desafios na comunicação interna, especialmente no âmbito administrativo. Esses problemas podem impactar negativamente a eficiência dos processos, o relacionamento interpessoal e a qualidade dos serviços prestados. Entre os principais problemas na comunicação das universidades federais no âmbito administrativo está a falta de integração entre os setores, que, em geral, funcionam de forma independente e não compartilham as informações, conforme se verifica em Sales (2013, p. 14):

Não se pode ignorar a heterogeneidade dos públicos, ainda que o foco seja o público interno. Há vários públicos internos às universidades: os docentes, os discentes, os técnicos administrativos, os trabalhadores terceirizados. Todos se comunicam e compartilham informações, e uma parcela dessas informações que compartilham colaboram para a entrega do bem público – a educação superior – ao seu destinatário, a sociedade.

O uso inadequado dos canais de comunicação nas instituições públicas pode comprometer significativamente a circulação de informações, gerando falhas no repasse de conteúdos relevantes ou no alcance efetivo dos públicos de interesse. Em muitos casos, a comunicação não ocorre pelo meio mais apropriado, o que resulta em distorções e ruídos que

impactam negativamente os processos institucionais. Além disso, a presença de uma estrutura organizacional altamente burocratizada, comum no setor público, tende a acentuar a lentidão na tomada de decisões e na execução de atividades operacionais (Marchiori, 2010). Problemas como a falta de integração entre unidades, ausência de *feedback* e comunicação verticalizada — predominante em universidades federais — contribuem para o desalinhamento entre os setores e a insatisfação dos servidores (Kunsch, 2003).

Compreender como se dá a comunicação interna em uma organização pública requer a análise das percepções dos colaboradores acerca da natureza e da qualidade das informações transmitidas, especialmente aquelas provenientes da gestão superior. Para isso, é fundamental investigar a percepção dos servidores sobre a comunicação institucional, uma vez que esse entendimento influencia diretamente a forma como as mensagens são recebidas, interpretadas e internalizadas no cotidiano organizacional. A partir da coleta e análise desses dados — realizada por meio de instrumentos como questionários (ver Apêndice B) — torna-se possível identificar pontos críticos e propor estratégias voltadas ao aprimoramento da eficácia e da eficiência dos processos comunicacionais no âmbito da instituição (Torquato, 2002).

Isso porque a UnB cumpre sua função social de ofertar ensino superior na medida em que seus propósitos institucionais sejam compreendidos e operacionalizados pelo corpo funcional (docentes e técnicos-administrativos). Dessa forma, nesse contexto, o presente estudo pesquisa como os servidores percebem os processos comunicativos essenciais no exercício de suas atividades administrativas.

A Universidade de Brasília (UnB) foi escolhida para o projeto de intervenção deste trabalho porque é uma instituição federal de ensino superior pública que tem como missão institucional “ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais por meio de atuação de excelência” (UnB, 2024). Cumprir essa missão é difícil, e para que ela seja totalmente alcançada ainda falta trilhar um árduo caminho. Percebe-se que a UnB busca incentivar a formação de recursos humanos de forma que o servidor se sinta parte desse ambiente diverso, entretanto depara-se com um problema que ocorre na maioria das grandes instituições públicas: a falta de uma comunicação eficiente. (UnB, [2025])

Como define Sales (2013), há uma diversidade de sujeitos, de pessoas, de formações profissionais, empossadas em cargos públicos nessas universidades, com atribuições legais e

papeis organizacionais a serem desempenhados. Dessa forma, entende-se que uma comunicação institucional eficiente ajuda a minimizar os problemas de gestão, o que demonstra que é essencial inovar e transformar a gestão pública em uma gestão mais humanizada e mais empática. A forma como ocorre a comunicação diz muito sobre o ambiente de trabalho, as relações e a vida pessoal. Uma comunicação ruim afeta a produtividade, a vontade de trabalhar e as relações interpessoais no ambiente profissional, bem como afasta talentos ou os subutiliza, entre outras situações perigosas para quem almeja o sucesso na vida profissional (Fischer, 2005).

A pesquisa, que foi voltada à compreensão das práticas de comunicação interna na Universidade de Brasília, por meio da percepção de seus servidores e foi conduzida mediante a aplicação de um questionário semiestruturado, elaborado com base em referenciais teóricos que abordam a comunicação organizacional e metodologias de coleta de dados qualitativos e quantitativos, com destaque para os estudos de Bordean (2010) e Kunsch (2003), que contribuem para a construção de instrumentos alinhados à realidade institucional e à natureza da informação buscada. Segundo Lakatos e Marconi (2003), os questionários são instrumentos vantajosos nas pesquisas por possibilitarem a coleta de dados com agilidade e alcance amplo, ao permitirem a participação simultânea de um grande número de respondentes. Além disso, favorecem a espontaneidade das respostas, devido ao anonimato, e oferecem praticidade tanto no preenchimento quanto na posterior sistematização e análise das informações.

É com isso em mente, e dada a importância do tema, que este trabalho buscou responder a seguinte questão: Qual a percepção de servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre as práticas de comunicação interna adotadas pela instituição?

Visando conduzir a investigação proposta, definiu-se um objetivo geral, que se desdobra em cinco objetivos específicos:

Objetivo Geral: Analisar a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) acerca das práticas de comunicação interna adotadas pela instituição.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar os principais canais de comunicação interna utilizados na Universidade de Brasília, segundo a percepção dos servidores;
- ✓ Verificar a existência de barreiras ou ruídos na comunicação institucional, conforme percepção dos servidores;

- ✓ Analisar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos da universidade;
- ✓ Propor a produção de um protótipo de aplicativo para melhorar a comunicação interna.

1.1 Justificativa

A escolha da Universidade de Brasília (UnB) como objeto de estudo se justifica por sua relevância institucional e pela complexidade de sua estrutura organizacional, que reflete os desafios enfrentados por grandes instituições públicas de ensino. Apesar de sua missão voltada à formação cidadã, à inclusão e à excelência acadêmica, observa-se que ainda há entraves relacionados à comunicação interna, que comprometem a integração entre os setores e a efetividade das ações administrativas.

A literatura evidencia que a comunicação organizacional influencia diretamente o clima institucional, a produtividade dos servidores e a eficiência da gestão pública (Berlo, 2003; Fischer, 2005). Estratégias comunicacionais ineficazes geram desmotivação, conflitos e retrabalho, enquanto práticas empáticas e transparentes fortalecem vínculos, favorecem o engajamento e promovem um ambiente de trabalho mais saudável.

Dessa forma, a presente pesquisa se justifica por sua relevância social e institucional, ao propor uma intervenção prática — o desenvolvimento de um protótipo de aplicativo — voltada à melhoria da comunicação interna na UnB. Os resultados do estudo têm potencial de aplicação em outras universidades públicas, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais integrados, eficientes e humanizados.

Por outro lado, ao utilizar estratégias comunicacionais que atinjam de forma clara e acessível todo o público interno, é possível fortalecer o clima organizacional, promovendo um ambiente onde os servidores se sintam à vontade para expressar opiniões sem receio de julgamentos (Rosenberg, 2006).

A qualidade das relações interpessoais também é beneficiada com práticas comunicacionais mais conscientes e empáticas, o que contribui para a prevenção de conflitos, o estímulo à cooperação e a redução do retrabalho (Matos; Cappelle, 2001). No âmbito das universidades públicas, que têm como missão oferecer educação de qualidade à sociedade, é fundamental que seus objetivos sejam compreendidos e assumidos, primeiramente, pelos próprios servidores.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo, cujo objetivo principal foi o desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) voltado à mitigação das falhas de comunicação interna na Universidade de Brasília (UnB). Para isso, a investigação seguiu três etapas principais: diagnóstico da situação comunicacional atual da instituição, análise dos dados coletados e desenvolvimento de um protótipo de aplicativo como proposta de intervenção.

CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A comunicação interna desempenha papel estratégico na gestão das universidades públicas, influenciando diretamente a qualidade dos serviços, a integração entre setores e o bem-estar dos servidores. Considerando a complexidade organizacional da Universidade de Brasília (UnB), este estudo buscou responder à seguinte questão: Qual a percepção de servidores da UnB sobre as práticas de comunicação interna adotadas pela instituição? Para isso, teve como objetivo geral analisar essa percepção, e como objetivos específicos, identificar os principais canais utilizados, verificar a existência de barreiras ou ruídos na comunicação, compreender os fluxos comunicacionais internos e propor a criação de um protótipo de aplicativo para melhoria da comunicação institucional. Justifica-se esta pesquisa pela relevância de uma comunicação eficiente para o bom funcionamento das universidades, impactando a produtividade, o clima organizacional e a transparência institucional. O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado fundamentado no instrumento desenvolvido por Cleber Tavares de Sales (2013), baseado nos estudos de Bordean (2010) e Kunsch (2003), contendo questões que abordam temas como canais de comunicação, fluxo de informações, barreiras comunicacionais e participação dos servidores nos processos decisórios. Os conceitos de comunicação organizacional, ruído, feedback e alinhamento estratégico nortearam a elaboração do instrumento e a análise dos dados, evidenciando a importância de práticas comunicacionais claras, acessíveis e integradoras no contexto universitário.

Reconhecer a relevância da comunicação interna na consolidação e sustentação de uma instituição universitária exige uma análise criteriosa das distinções entre os conceitos de comunicação e informação (Sales, 2013). É necessário compreender os componentes fundamentais do processo de comunicação, bem como conceituar as redes e os fluxos pelos quais a comunicação se efetiva no ambiente organizacional. 2011; Rezende, 2011).

2.2 Referencial Teórico

Para os fins deste estudo, adota-se a concepção de comunicação interna como um processo estratégico e contínuo de troca de informações, mensagens e significados entre os diferentes setores e membros de uma organização, com o objetivo de alinhar ações, promover integração, fortalecer o clima organizacional e dar suporte às decisões institucionais (Kunsch, 2003; Torquato, 2002).

Sales (2013) propõe uma análise diferenciada entre os conceitos de comunicação e informação, ressaltando que a mera disponibilização de dados não garante a compreensão ou o engajamento. A comunicação, nesse sentido, exige intenção, clareza e bidirecionalidade. Essa distinção é fundamental no ambiente universitário, onde os fluxos comunicacionais são multifacetados e frequentemente atravessados por barreiras como excesso de formalismo, linguagem técnica, sobrecarga de canais ou mesmo ausência de feedback.

O conceito de ruído, conforme abordado por Rezende (2011), refere-se a qualquer interferência que prejudique a recepção da mensagem, comprometendo a eficácia da comunicação. Esses ruídos podem ser técnicos, como falhas em plataformas digitais, semânticos, decorrentes de linguagem inadequada ou organizacionais, resultantes de estruturas hierárquicas rígidas e centralizadas. Já o *feedback* é uma etapa imprescindível do processo comunicacional, pois permite avaliar se a mensagem foi compreendida e possibilita ajustes no fluxo informacional.

Outro conceito fundamental para compreender a comunicação nas instituições públicas é o de alinhamento estratégico, que pressupõe a integração entre os objetivos institucionais e os processos de comunicação adotados (Kunsch, 2003). Quando os fluxos comunicacionais estão em sintonia com a missão, visão e valores organizacionais, há maior coerência nas práticas institucionais, favorecendo o engajamento dos servidores e a efetividade das ações administrativas.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional deve ser planejada e alinhada aos objetivos estratégicos da instituição, envolvendo diferentes canais e formas de interação que considerem a pluralidade de públicos internos. Complementando essa visão, Bordean (2010) destaca que uma comunicação eficaz contribui para a redução de conflitos, melhora o clima organizacional e estimula o sentimento de pertencimento dos servidores. Entretanto, esses benefícios só são alcançados quando se reconhece a comunicação como prática estruturada e não meramente espontânea.

2.2.1 Comunicação Organizacional

Antes de abordar a comunicação organizacional, faz-se necessário compreender o conceito de comunicação de forma geral, apresentando as definições elaboradas por pesquisadores que se dedicam ao estudo desse tema.

De acordo com o dicionário (Houaiss; Villar, 2003), comunicação é o processo de

transmitir e receber uma mensagem. Entende-se, no entanto, que a comunicação é um processo mais complexo do que isso, que envolve uma série de fatores capazes de fazer com que a mensagem se perca entre o emissor e o receptor. Segundo Silva (2003, p. 133), a comunicação “envolve uma gama de fenômenos, como elementos psicológicos e sociais que ocorrem entre as pessoas e dentro de cada uma delas, em contextos interpessoais, grupais, organizacionais e de massa.”

Já Moraes (2009), Thayer (1979) e Torquato (1986) afirmam que a comunicação constitui um processo essencial para a troca de informações entre indivíduos, possibilitando o compartilhamento de pensamentos, opiniões e significados por meio da linguagem falada, escrita ou de símbolos diversos. Essa dinâmica comunicativa está presente em todas as esferas da convivência humana, atuando como ferramenta estratégica nas relações sociais. Além de viabilizar o entendimento mútuo, a comunicação associa-se diretamente a elementos estruturantes da vida organizacional, como o exercício do poder, a formação de consensos, a liderança, a cooperação e a construção de vínculos sociais (Katz; Kahn, 1978).

Nessa mesma linha de pensamento, Kunsch (2003, p. 31) define comunicação como: "Um processo social básico, que envolve a troca de informações, ideias, sentimentos e significados entre indivíduos ou grupos, por meio de símbolos e sinais, com o objetivo de influenciar, compartilhar ou construir significados."

Assim, observa-se que os seres humanos apresentam uma necessidade intrínseca de se comunicar, pois é por meio desse processo que conseguimos não apenas garantir nossa sobrevivência e permanência no planeta, mas também estabelecer comunidades, formar sociedades e desenvolver tecnologias, saberes e ciências. De acordo com Berger e Luckmann (2004), é na interação comunicacional que se constrói a realidade social, sendo a linguagem e os processos simbólicos elementos estruturantes da vida coletiva. A comunicação desempenha um papel central na nossa humanização, promovendo o crescimento pessoal e coletivo.

A comunicação interna refere-se ao conjunto de práticas, estratégias e canais utilizados para transmitir informações, promover o diálogo e construir relacionamentos dentro de uma organização. No contexto das universidades federais, a comunicação interna é essencial para integrar os diversos setores, alinhar objetivos e garantir que os servidores técnico-administrativos estejam informados, engajados e motivados (Kunsch, 2003).

A comunicação é um processo inerente à convivência humana, sendo responsável pela troca de significados entre os indivíduos por meio de diferentes códigos, como a linguagem

verbal, não-verbal e simbólica (Watzlawick *et al.*, 1967). Ela constitui não apenas um canal de transmissão de informações, mas uma dinâmica interacional complexa, na qual se constroem relações sociais, se manifestam o poder, a liderança e a cooperação, e se estabelece o consenso necessário à vida em grupo (Pinho; Sacramento, 2009).

Nesse sentido, comunicar-se é mais do que informar: é participar ativamente da construção da realidade social, influenciando comportamentos, atitudes e decisões no ambiente organizacional e institucional.

De acordo com Sales (2013), “Sob o guarda-chuva do termo comunicação podem estar inseridas todas as atitudes e comportamentos humanos e não humanos. Em sentido amplo, comunicar é relacionar seres vivos conscientes, tornar comuns informações, experiências e sensações entre esses seres”. Já Sousa (2003, p. 21) afirma que seria impossível ao homem não se comunicar, uma vez que “o mundo é cheio de significados e só é inteligível e compreensível porque lhe atribuímos significados e o interpretamos”. O termo comunicação provém do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “repartir”, “partilhar”. Na busca por significados para o termo comunicar, pode-se encontrar que são sinônimos: fazer saber, participar, ligar, unir, transmitir, ter relações (Serra, 2007). Portanto, de acordo com as definições apresentadas, é possível destacar que a comunicação é importante para: relacionamentos interpessoais, visto que promove a construção e manutenção das relações pessoais e profissionais; promover a colaboração entre membros de equipes profissionais, gerando maior eficiência organizacional; viabilizar informações essenciais para a tomada de decisão; auxiliar na mediação de conflitos por meio da negociação e do entendimento.

A comunicação se efetiva quando é possível atribuir-se um significado às informações percebidas (Papa; Daniels; Spiker, 2008). Segundo Sales (2013), o termo informação inclui qualquer tipo de padrão que uma pessoa pode observar ou sentir em um ambiente. Embora de uso recorrente e de pronúncia simples, o termo “informação” apresenta uma complexidade conceitual que o torna objeto de estudo em múltiplas áreas do saber.

Assim, verifica-se que essa diversidade de abordagens tem contribuído para controvérsias e debates no meio acadêmico, uma vez que o conceito não possui uma definição única e consensual. Francelin e Pellegatti (2004, p. 124) destacam que “numa disposição formal, o fenômeno da informação é estudado em disciplinas diversas, confirmando assim as ramificações complexas e muitas manifestações a ele associadas”. Nessa mesma direção, Messias (2005) reforça a ideia de que a informação, enquanto fenômeno interdisciplinar, comporta múltiplas interpretações e usos, o que amplia ainda mais sua imprecisão conceitual.

Segundo Thayer (1979), as informações representam a base fundamental para o exercício cognitivo, servindo como subsídio para a reflexão, a tomada de decisões, a resolução de problemas, a formação de atitudes, a aquisição de conhecimento e demais processos inerentes à condição humana. O autor destaca, ainda, que tais elementos configuram-se como unidades funcionais, cujo tratamento é realizado pelo cérebro de maneira singular e altamente especializada.

Em complemento, Torquato (1986) ressalta que a informação amplia o repertório cognitivo do receptor, ao passo que a comunicação atua como um mecanismo modificador de comportamentos. Dessa forma, é possível inferir que a comunicação se caracteriza como um processo dinâmico, do qual a informação desponta como resultado.

Além disso, cabe destacar que a comunicação é um elemento central nas relações humanas, pois possibilita o estabelecimento de vínculos interpessoais e o desenvolvimento de competências fundamentais, como a empatia, o autoconhecimento e a cooperação. Segundo Habermas (1987), a ação comunicativa é essencial para a construção de consensos e para a mediação de significados compartilhados entre os sujeitos.

Nesse sentido, a comunicação transcende a mera troca de informações, promovendo a interação simbólica por meio da qual ideias, sentimentos e valores são negociados socialmente (Berger; Luckmann, 2004). Em sua ausência, os indivíduos permaneceriam isolados em suas realidades subjetivas, impossibilitados de construir significados coletivos. Além disso, ao se comunicarem, os seres humanos não apenas estabelecem laços afetivos e sociais, mas também participam da formação de uma memória coletiva e de uma narrativa histórica que estrutura o conhecimento e a identidade cultural (Thompson, 2000). Desse modo, a comunicação consolida-se como um processo fundamental para a construção de sentidos coletivos, a formação de vínculos sociais e a preservação da memória e da identidade cultural compartilhada.

O processo de comunicação é composto por quatro elementos fundamentais e interligados: o emissor, a mensagem, o receptor e a interpretação dessa mensagem. Essa perspectiva diferencia a simples transmissão de informações da real compreensão de seus significados, no primeiro, o foco está nos aspectos técnicos, como a precisão e a fidelidade da mensagem transmitida, assegurando que ela chegue ao destino sem interferências. Já no segundo, a ênfase recai sobre os significados atribuídos à mensagem, reconhecendo que a comunicação é um processo complexo, no qual a recepção correta da informação não garante sua plena compreensão (Bowditch e Buono 1992).

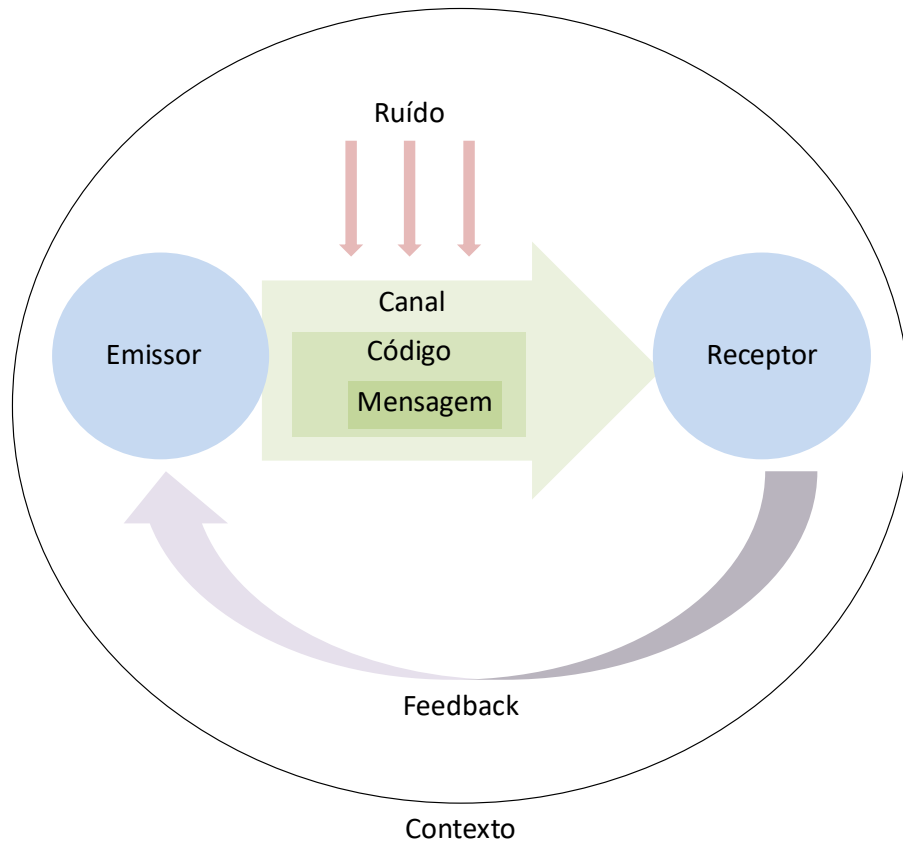
Observa-se que os elementos da Comunicação foram identificados por Jakobson (1960), e sua caracterização permanece bastante utilizada para decifrar como a comunicação acontece, abaixo seguem os elementos e sua descrição:

1. Emissor ou Remetente: quem envia a mensagem, onde se inicia o processo da comunicação.
2. Receptor ou Destinatário: quem recebe a mensagem, que pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo uma máquina.
3. Mensagem: o conteúdo transmitido do emissor ao receptor e pode ser uma ideia, uma instrução, uma informação.
4. Código: a linguagem utilizada para transmitir a mensagem. Ela pode ser verbal, utilizando palavras, ou não-verbal, quando utiliza imagens, gestos.
5. Canal: o meio pelo qual se transmite a mensagem, que pode ser oral, digital, visual ou escrito.
6. Contexto ou Referente: diz respeito ao ambiente ou a situação em que ocorre a comunicação e deve conter o assunto e as circunstâncias que envolvem a mensagem.
7. Ruído: Qualquer tipo de interferência que dificulte a compreensão ou a transmissão, como um barulho ou mal-entendidos, falhas técnicas ou linguagem inadequada.
8. *Feedback* ou Retroalimentação: é utilizado para indicar se a mensagem foi compreendida pelo receptor e é essencial para a eficácia da comunicação, pois abarca as respostas e interações dos interessados (receptores).

Esses elementos podem ser representados na mandala da comunicação, que constitui uma representação simbólica e conceitual que busca traduzir a complexidade e a dinamicidade dos processos comunicacionais nas organizações. Em vez de adotar uma lógica linear, essa perspectiva recorre à figura circular para demonstrar a interdependência entre elementos como emissor, receptor, mensagem, canal, *feedback*, ruído e contexto, ampliando-se para incluir fatores como cultura organizacional, fluxos comunicacionais, públicos estratégicos e valores institucionais. Tal abordagem dialoga com uma visão sistêmica da comunicação, conforme defendida por autores como Kunsch (2003), que propõe uma integração entre os fluxos internos e externos, e Marchiori (2010), cuja ênfase recai sobre a comunicação estratégica como processo de construção de sentido. Compreender a comunicação organizacional a partir da mandala implica reconhecer sua natureza fluida, relacional e multidimensional, tal como

sugerido também por Thayer (1979), ao interpretar a comunicação como um sistema vivo e autorregulável.

Figura 1 – Mandala da Comunicação



Fonte: Elaborada pela autora, baseado em Jakobson (1960)

Os elementos interagem entre si e assim formam o processo comunicativo que pode ocorrer de diversas formas, dependendo do contexto e do objetivo da comunicação e, conforme proposto por Jakobson (1960), ajudam a aprimorar o processo de transmissão e recepção de mensagens. A estrutura permite analisar como a comunicação ocorre e como é possível a aperfeiçoar, visto que ajuda a organizar e a elaborar o processo comunicativo, reduz falhas e mal-entendidos, permite ajuste da mensagem ao público e contexto, trazendo também a inclusão, e, por fim, a melhoria contínua por meio do *feedback* e da identificação de ruídos.

O conceito de “comunicação organizacional” é tratado na literatura especializada por meio de distintas nomenclaturas, como comunicação empresarial ou comunicação corporativa. Segundo Kunsch (1998), tal conceito abrange tanto os processos comunicacionais internos quanto as interações das organizações com seus públicos externos. Como fenômeno inerente às relações humanas, a comunicação permeia todos os níveis do ambiente organizacional, sendo

objeto de estudo em diferentes campos do conhecimento. Em uma pesquisa realizada por Sobral e Mansur (2013), a comunicação é situada dentro da área do comportamento organizacional, especialmente no que diz respeito à comunicação interna, evidenciando sua relevância como categoria conceitual desse campo teórico.

Nesse contexto, torna-se essencial compreender a influência que os processos comunicativos exercem sobre os comportamentos individuais e coletivos no interior das organizações. A comunicação, ou a ausência dela, impacta diretamente os processos de criação, compartilhamento e retenção de conhecimento, elementos fundamentais ao desenvolvimento organizacional. A esse respeito Bernardo *et al.* (2001) destacam que a comunicação percorreu um longo caminho até ser reconhecida como fator determinante para a eficiência e eficácia organizacional. Durante o predomínio das teorias clássicas da administração, como a Teoria Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol, os modelos de comunicação institucional eram centrados na hierarquia, orientados ao controle de procedimentos e comportamentos padronizados, com ênfase em uma lógica de verticalidade, formalidade e pouca interatividade.

Já Reis (2004) observa que, nesse modelo, a comunicação era tratada como um "conjunto de ações padronizadas", aplicável indistintamente, sem considerar as especificidades culturais e estruturais de cada organização. A partir da década de 1980, impulsionadas pelas transformações provocadas pela globalização e por novos paradigmas de gestão, as organizações passaram a adotar uma visão mais integrada e participativa da comunicação. Nesse novo cenário, a comunicação organizacional passou a ser concebida como ferramenta estratégica, associada à geração de valor e ao fortalecimento dos relacionamentos institucionais. Bueno (2003) sintetiza essa mudança ao afirmar que a comunicação deixou de ser apenas um conjunto fragmentado de atividades para se constituir como processo integrado voltado ao relacionamento com os diversos públicos.

Essa nova abordagem estratégica é defendida por diversos autores, como Kunsch (2003), Torquato (2002) e Marchiori (1999), que consideram a comunicação um elemento central no planejamento organizacional. Assim, entende-se que a comunicação estratégica está associada à tomada de decisões orientadas, à seleção criteriosa de meios e canais, e ao alinhamento com os objetivos organizacionais em prazos definidos, sempre mediada pela informação (Oliveira, 2002).

De acordo com Marchiori (1999), a interação e o diálogo dentro das organizações não apenas promovem mudanças de comportamento, mas também possibilitam a construção coletiva de significados. Esses processos são permeados pelos valores organizacionais, o que

reforça a ideia de que comunicação e cultura estão profundamente entrelaçadas e atuam conjuntamente nas estruturas organizacionais, conferindo à área de comunicação um papel estratégico.

As transformações tecnológicas também influenciaram diretamente as práticas comunicativas, promovendo novas formas de disseminação de conteúdo e exigindo adaptações às características da sociedade contemporânea. Nesse novo cenário, a comunicação perde seu caráter meramente instrumental e passa a ser compreendida como uma prática estratégica, fundamentada na participação ativa dos sujeitos e na geração de sentidos e resultados. Contudo, na prática organizacional, essa perspectiva ainda enfrenta desafios para se consolidar.

Kunsch (2003) define a Comunicação Integrada como uma filosofia que busca a convergência das diversas áreas comunicacionais, promovendo uma atuação sinérgica entre elas. Essa visão pressupõe a articulação entre comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, compondo um modelo unificado de comunicação organizacional. Complementando essa ideia, Torquato (2002) propõe que a comunicação organizacional seja compreendida como um sistema integrado que engloba a comunicação cultural, administrativa, social e os sistemas de informação. Apesar das diferentes nomenclaturas adotadas por esses autores, ambos convergem na concepção da comunicação organizacional como um elemento estratégico fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento das organizações contemporâneas.

De acordo com Kunsch (2003), "Comunicação organizacional é o processo de troca de informações, ideias e mensagens entre os membros de uma organização e entre a organização e seu ambiente externo, com o objetivo de promover o entendimento mútuo, a integração e o alcance dos objetivos institucionais". Ela envolve as estratégias, ferramentas e práticas que facilitam a troca de informações entre todos os níveis hierárquicos e setores da organização e abrange:

1. Comunicação Interna, que é realizada entre setores, funcionários, docentes e discentes.
2. Comunicação Externa, que envolve a sociedade, órgãos governamentais e outras instituições.
3. Comunicação Administrativa, que é focada na gestão de processos, fluxos de trabalho e tomada de decisões.

Para Torquato (2002), "Comunicação organizacional é o conjunto de estratégias,

técnicas e processos que visam a transmitir informações de forma eficiente dentro e fora da organização, garantindo o alinhamento entre os seus membros e a construção de uma imagem positiva perante o público". Ser claro e objetivo são elementos essenciais para uma comunicação organizacional eficaz. As mensagens devem ser transmitidas de forma direta, sem ambiguidades, garantindo que todos os envolvidos compreendam as informações com precisão.

A transparência também é essencial, pois garante que as informações relevantes sejam transmitidas de forma a permitir que todos tenham acesso ao que precisam saber. Isso é fundamental para a credibilidade da instituição.

A adoção de múltiplos canais de comunicação é fundamental para assegurar que as mensagens institucionais alcancem de maneira eficaz todos os públicos envolvidos. Conforme destaca Kunsch (2003), ferramentas como *e-mails*, redes sociais, portais institucionais e reuniões presenciais ou virtuais podem ser utilizadas de forma complementar para ampliar o alcance da informação.

Uma comunicação organizacional eficaz deve incluir mecanismos que permitam o retorno por parte dos receptores, possibilitando que esses expressem dúvidas, opiniões ou sugestões — ou seja, forneçam *feedback*. Esse retorno é essencial para promover o diálogo, a interação e o aprimoramento contínuo dos processos institucionais (Torquato, 2002; Rosenberg, 2006).

Cada segmento interno de uma organização apresenta demandas específicas de comunicação e diferentes formas de interpretar as mensagens recebidas. Dessa forma, o *feedback* torna-se uma ferramenta estratégica para ajustar e aperfeiçoar tanto o conteúdo quanto o formato das comunicações (Kunsch, 2003). A adequação da linguagem ao perfil do público contribui diretamente para a efetividade da comunicação institucional (Marchiori, 2010).

Uma comunicação organizacional eficaz requer a integração entre os diversos setores institucionais, promovendo o compartilhamento de informações de forma estruturada e transparente. Essa prática reduz ruídos comunicacionais, evita redundâncias e favorece o alinhamento estratégico entre áreas. No contexto das universidades federais, por exemplo, a articulação entre a Pró-Reitoria de Graduação e a Pró-Reitoria de Administração é fundamental para garantir que decisões relativas ao calendário acadêmico estejam compatíveis com a alocação de recursos financeiros e humanos (Kunsch, 2003; Marchiori, 2010).

A elaboração de um plano de comunicação para momentos críticos é igualmente indispensável. Situações como greves, crises sanitárias ou interrupções nos serviços exigem

estratégias claras e tempestivas de comunicação, capazes de mitigar impactos e manter a confiança da comunidade acadêmica. Por exemplo, durante a pandemia de COVID-19, muitas instituições públicas de ensino superior adotaram rotinas de comunicados institucionais para atualizar alunos e servidores sobre medidas sanitárias, aulas remotas e reorganizações acadêmicas (Torquato, 2002; UNESP, 2021).

A incorporação de tecnologias digitais representa um avanço significativo na modernização da comunicação institucional. Ferramentas como sistemas integrados de gestão (ERP), plataformas de intranet, aplicativos institucionais e redes sociais otimizam o fluxo informacional e ampliam o alcance das mensagens internas (Cruz; Monteiro, 2020). Essas soluções contribuem para a agilidade e eficiência dos processos administrativos e acadêmicos.

Fomentar uma cultura organizacional baseada na comunicação aberta e horizontal é outro aspecto essencial para o fortalecimento do ambiente institucional. Incentivar reuniões periódicas, fóruns de escuta ativa e canais de diálogo entre gestores e servidores contribui para a construção de um clima organizacional colaborativo e participativo, reforçando o sentimento de pertencimento e o comprometimento institucional (Fischer, 2005a; Robbins; Judge, 2013).

Por fim, monitorar a efetividade das práticas comunicacionais deve ser parte integrante da gestão. A aplicação de pesquisas de satisfação, enquetes internas e análises qualitativas das interações permite identificar pontos de melhoria e propor ajustes contínuos, tornando a comunicação um instrumento estratégico e dinâmico na gestão universitária (Vergara, 2011).

Apesar dos avanços e das boas práticas descritas, é importante reconhecer que a comunicação organizacional também enfrenta obstáculos que podem comprometer sua eficácia. Diversos fatores podem atuar como barreiras nesse processo, dificultando a circulação clara e precisa das informações dentro das instituições. A seguir, serão abordadas as principais barreiras da comunicação organizacional, com foco em seus impactos nos ambientes institucionais e nas possíveis estratégias para superá-las.

Quadro 1 - Comparativo de Tipos de Comunicação

Tipo de Comunicação	Conceito/Definição	Autor
Comunicação Organizacional	Conjunto de estratégias, técnicas e ações planejadas que promovem o relacionamento entre a organização e seus públicos, internos e externos.	Kunsch (2003); Torquato (2002)

Comunicação Interna	Processo sistemático e estratégico de troca de informações dentro da organização, que visa integrar, motivar e alinhar os colaboradores aos objetivos institucionais.	Kunsch (2003); Torquato (2002)
Informação x Comunicação	Informação é a transmissão de dados; comunicação envolve troca de significados, interpretação e construção de sentidos compartilhados.	Sales (2013); Rezende (2011)
Comunicação Estratégica	Comunicação orientada à missão, visão e objetivos da organização, com foco no alinhamento institucional e fortalecimento da identidade organizacional.	Kunsch (2003); Marchiori (2010)
Ruído na Comunicação	Qualquer interferência no processo comunicacional que dificulte a recepção ou compreensão da mensagem.	Bordenave (1983); Sales (2013)
Fluxos Comunicacionais	Direções que a comunicação pode tomar dentro das organizações: descendente, ascendente, horizontal ou transversal.	Marchiori (2010); Rezende (2011)
Feedback	Resposta ou retorno à mensagem recebida, essencial para garantir a efetividade da comunicação.	Kunsch (2003); Sales (2013)

Fonte: Elaborado pela autora

2.2.2 Barreiras da Comunicação Organizacional

A eficácia da comunicação pode ser comprometida por diversos fatores que atuam como barreiras ou interferências no processo comunicacional, alterando o conteúdo e a intenção da mensagem originalmente emitida. Kunsch (2003) identifica diferentes categorias de obstáculos à comunicação, denominadas barreiras gerais, que incluem aspectos de ordem mecânica, fisiológica, semântica e psicológica. As barreiras mecânicas ou físicas relacionam-se a fatores externos ao sujeito, como ruídos ambientais, equipamentos defeituosos ou espaços inadequados, que impedem ou dificultam a transmissão da mensagem. As barreiras fisiológicas, por sua vez, decorrem de limitações físicas ou funcionais do indivíduo, como deficiências auditivas, distúrbios da fala ou problemas de articulação. Já as barreiras semânticas surgem da utilização de códigos e linguagens não compartilhados pelo emissor e pelo receptor, como ocorre frequentemente, por exemplo, quando são utilizados jargões técnicos de áreas específicas, dificultando a compreensão por parte de quem não domina tal vocabulário. Por fim, as barreiras psicológicas estão ligadas às crenças, valores, emoções e experiências anteriores

dos envolvidos na comunicação, o que pode gerar distorções na interpretação da mensagem.

No contexto organizacional, Kunsch (2003) amplia essa análise ao destacar barreiras específicas, como as de natureza pessoal, administrativa e aquelas relacionadas à sobrecarga ou à fragmentação das informações. As barreiras pessoais referem-se às características subjetivas de cada indivíduo — seu estado emocional, personalidade, valores e experiências — que interferem diretamente na forma como a mensagem é recebida e interpretada. Já as barreiras administrativas ou burocráticas decorrem das estruturas hierárquicas rígidas, da distância física entre setores, da fragmentação das tarefas e da retenção estratégica de informações por indivíduos ou grupos que percebem o conhecimento como fonte de poder (Thayer *apud* Kunsch, 1979). Essa retenção intencional contribui para a limitação do fluxo informacional, comprometendo o desempenho coletivo.

Outro ponto enfatizado por Kunsch (2003) diz respeito à sobrecarga informacional, fenômeno cada vez mais presente no ambiente corporativo contemporâneo. A multiplicidade de canais, documentos, reuniões e mensagens — muitas vezes redundantes ou irrelevantes — gera um estado de saturação no receptor, que se vê incapaz de processar adequadamente o volume de dados recebidos. A ausência de critérios para filtragem e priorização das informações afeta negativamente a clareza e a efetividade da comunicação Kunsch (2003).

Ainda dentro das dinâmicas organizacionais, a divergência entre a intenção do emissor e a interpretação do receptor pode comprometer a execução de tarefas. Cada indivíduo interpreta mensagens com base em seu repertório cognitivo, emocional e cultural, o que pode gerar significados distintos para a mesma informação. Se não houver esforço mútuo de alinhamento entre as partes, os ruídos nesse processo afetarão diretamente os resultados esperados Berlo (2003).

Contudo, o processo comunicacional nas organizações não se restringe às dificuldades. Existem também variáveis que atuam como facilitadoras, e a confiança é uma das mais relevantes. Robbins (2002) aponta que a confiança entre membros de uma equipe é fundamental para a coesão e o enfrentamento de desafios, favorecendo a colaboração e o alcance de metas comuns. Roses (2003) reforça essa ideia ao considerar a confiança como um elemento essencial para o agir humano, pois reduz incertezas e possibilita ações transformadoras no contexto organizacional. Nesse sentido, um ambiente pautado na confiança não apenas facilita a comunicação, mas também contribui para o compartilhamento do conhecimento e para o fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores.

Por fim, destaca-se que a percepção é um fator decisivo na comunicação, uma vez que a forma como a mensagem é interpretada está diretamente ligada às expectativas, experiências anteriores e grau de envolvimento dos interlocutores. Assim, mais do que transmitir informações, comunicar requer sensibilidade para os significados atribuídos pelos diferentes sujeitos que compõem o processo.

2.3 Métodos e Técnicas

Este tópico descreve os procedimentos metodológicos adotados na condução deste estudo, fundamentado em uma abordagem quantitativa e qualitativa. Inicialmente, realiza-se a caracterização do tipo de pesquisa, seguida pela explanação detalhada das etapas de elaboração e aplicação do questionário, definido como o principal instrumento de coleta de dados. O questionário utilizado na presente pesquisa se baseou no instrumento desenvolvido por Cleber Tavares de Sales (2013), estruturado com base na Escala Likert, a qual possibilita a mensuração de atitudes, opiniões e percepções dos respondentes por meio de afirmações seguidas de uma escala ordinal de respostas que variam em graus de concordância ou discordância. Essa metodologia permite captar nuances nas respostas, conferindo maior sensibilidade à análise dos dados (Gil, 2019). Em seguida, são apresentados os procedimentos empregados na análise estatística das informações obtidas, bem como as possíveis limitações metodológicas que incidiram sobre o processo investigativo.

A triangulação de dados é uma estratégia metodológica fundamental para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa. Segundo Sampieri *et al.* (2013), a triangulação permite a análise de um fenômeno a partir de múltiplas perspectivas, combinando diferentes fontes de dados, métodos ou instrumentos de coleta. Essa abordagem contribui para reduzir os vieses inerentes a cada técnica isoladamente e possibilita uma compreensão mais abrangente e profunda do objeto de estudo. No presente trabalho, além de questões fechadas, o questionário aplicado incluiu duas questões abertas: uma delas solicitava aos respondentes que, com base em sua experiência profissional, sugerissem melhorias para a comunicação em seu setor ou na Universidade como um todo; a outra foi destinada a críticas e sugestões gerais. A inclusão dessas perguntas abertas enriqueceu a análise qualitativa e favoreceu a identificação de percepções e contribuições mais detalhadas, fortalecendo a triangulação dos dados coletados.

A fundamentação teórica desta pesquisa foi construída a partir de uma revisão bibliográfica sistemática, com enfoque em publicações relevantes sobre o tema, tais como livros, artigos científicos, dissertações e teses. A revisão teve como objetivo identificar

conceitos-chave, categorias analíticas e lacunas de conhecimento relacionadas à comunicação interna em instituições públicas, subsidiando a construção do referencial teórico e o delineamento do instrumento de pesquisa quantitativa. Essa etapa foi essencial para garantir o embasamento científico da investigação e orientar a formulação das variáveis e indicadores utilizados no questionário aplicado. A pesquisa seguiu os princípios da abordagem quantitativa, defendida por Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2003), que destaca a importância da revisão bibliográfica para a delimitação do problema e a definição dos procedimentos metodológicos.

Creswell e Creswell (2021, p. 3) complementa ao definir que:

A pesquisa quantitativa é uma abordagem que procura testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis. Tais variáveis, por sua vez, são medidas, geralmente, com instrumentos para que os dados numéricos possam ser analisados com procedimentos estatísticos. O relatório final tem uma estrutura fixa, que consiste em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão.

2.3.1 População e Amostra

A população-alvo desta pesquisa foi composta pelos servidores — técnico-administrativos e docentes — lotados em áreas administrativas da Universidade de Brasília (UnB). O foco nos servidores da área administrativa se deu em razão de atuarem diretamente nos processos gerenciais e operacionais da instituição. Portanto, a amostra foi composta de forma intencional e por conveniência, abrangendo servidores lotados nos Decanatos (Pró-Reitorias) e em unidades administrativas centrais, os setores estratégicos na formulação e execução de políticas institucionais. Essa escolha visou maximizar a aplicabilidade prática do Produto Técnico Tecnológico resultante, contribuindo com propostas de melhoria diretamente alinhadas às demandas e desafios enfrentados pela gestão universitária.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a população em uma pesquisa é formada pelo conjunto de elementos que compartilham características específicas definidas pelo estudo. No caso desta pesquisa, a população-alvo é composta por 5.625 servidores efetivos ativos da Universidade de Brasília (UnB), dos quais 3007 são técnicos-administrativos em educação e 2618 são professores do magistério superior (excluindo os professores substitutos e visitantes). Considerando a inviabilidade de realizar o estudo com a totalidade dessa população, adotou-se a estratégia de trabalhar com uma amostra, 331 respondentes (14,4%), seguindo a orientação metodológica de Gil (2019), que defende a amostragem como recurso apropriado quando o estudo do universo completo não é factível.

2.3.2. Do local da pesquisa

O lócus desta pesquisa é a Universidade de Brasília (UnB), uma instituição pública federal de ensino superior, com foco específico nos setores administrativos e Decanatos (Pró-Reitorias). Esses setores foram escolhidos por sua relevância estratégica nos processos gerenciais e operacionais da instituição, sendo responsáveis pela formulação e execução de políticas institucionais. A escolha do lócus visou garantir a aplicabilidade prática do Produto Técnico Tecnológico proposto, considerando a atuação direta desses setores na gestão universitária.

2.3.3 Instrumento de coleta da pesquisa

A utilização de questionários como instrumento de coleta de dados em pesquisas quantitativas e qualitativas oferece diversas vantagens metodológicas. Entre elas, destacam-se a possibilidade de alcançar um número expressivo de participantes de forma simultânea, a redução de custos com pessoal e tempo, a garantia de anonimato — que favorece maior liberdade nas respostas —, bem como a praticidade para os respondentes e a padronização na análise posterior dos dados. Essas características tornam o questionário uma ferramenta eficaz, especialmente em estudos com grande abrangência amostral (Lakatos; Marconi, 2003).

Nesse sentido, Kunsch (2003) ressalta que o questionário se configura como um instrumento fundamental para investigações quantitativas, caracterizando-se por sua estrutura padronizada que viabiliza a obtenção de dados mensuráveis e passíveis de análise estatística. A autora sublinha a importância de formular questões objetivas e de respostas fechadas, as quais asseguram uniformidade nas interpretações dos participantes e minimizam interferências subjetivas por parte do pesquisador. Esse método mostra-se particularmente eficaz em estudos que demandam a aplicação em amplas amostras populacionais, possibilitando a generalização de resultados por meio de diferentes modos de aplicação (presencial, digital ou postal). O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário estruturado, baseado em Sales (2013) em três seções. A primeira parte apresentou quatorze afirmativas, com o objetivo de identificar os meios de comunicação interna utilizados na UnB. A segunda parte foi composta por treze afirmações sobre o fluxo da comunicação interna e foram avaliadas por meio de uma escala Likert de seis pontos: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Discordo parcialmente”, “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

A utilização dessa escala permitiu a mensuração objetiva das percepções dos participantes acerca dos temas abordados. Conforme destacam Creswell e Creswell (2021), a inserção de perguntas abertas em pesquisas majoritariamente quantitativas contribui para o enriquecimento da análise, ao fornecer dados qualitativos que complementam a interpretação dos resultados numéricos. Destaca-se que, com o objetivo de qualificar melhor os resultados obtidos por meio dos dados estatísticos, foram incluídas no questionário duas questões abertas, permitindo aos respondentes se manifestarem sobre as práticas de comunicação interna adotadas na UnB. Por fim, a terceira seção do instrumento abordou o perfil demográfico dos participantes, por meio de sete questões.

Para o tratamento dos dados obtidos por meio das questões do questionário, que utilizou uma escala Likert variando de 1 a 6, foram aplicadas as técnicas estatísticas de média e desvio padrão. A média possibilitou identificar o valor central das respostas dos participantes, oferecendo uma visão geral da tendência das percepções e opiniões coletadas. Já o desvio padrão foi utilizado para medir a dispersão dos dados em torno da média, permitindo avaliar o grau de variabilidade nas respostas e identificar a consistência ou heterogeneidade das opiniões expressas. Essas medidas estatísticas são fundamentais para interpretar quantitativamente as informações e subsidiar análises mais precisas sobre a comunicação organizacional na Universidade de Brasília (UnB).

2.3.4 Técnicas de Coleta de Dados

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo, cujo objetivo principal foi o desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) voltado à mitigação das falhas de comunicação interna na Universidade de Brasília (UnB). Para isso, a investigação seguiu três etapas principais: diagnóstico da situação comunicacional atual da instituição, análise dos dados coletados e desenvolvimento de um protótipo de aplicativo como proposta de intervenção.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado, elaborado com base em referenciais teóricos da comunicação organizacional, como Kunsch (2003), Berlo (2003) e Torquato (2002). O instrumento foi disponibilizado de forma online, utilizando a plataforma Google Forms, e contou com perguntas fechadas, em escala do tipo Likert, e perguntas abertas, permitindo, assim, uma análise integrada de dados quantitativos e qualitativos. A amostragem foi não probabilística por conveniência, composta por servidores

técnico-administrativos e docentes da UnB, com participação voluntária e consentimento informado.

De acordo com Gil (2019), o questionário configura-se como um instrumento de pesquisa estruturado, composto por um conjunto sistematizado de perguntas, cujo objetivo é coletar informações de maneira padronizada. Essa técnica é amplamente utilizada em estudos quantitativos, qualitativos e *surveys*, permitindo a obtenção de dados de forma eficiente junto a muitos respondentes. O autor afirma que o “questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado” (Gil, 2019, p. 121)

Com o objetivo de garantir a clareza e a compreensão do questionário utilizado na pesquisa, foi realizada uma etapa de validação semântica com a participação de dez servidores da Universidade de Brasília (UnB), todos atuantes em setores administrativos. Os respondentes avaliaram aspectos como o tempo de preenchimento do instrumento e apresentaram contribuições relacionadas à redação das questões. Após a análise das respostas, algumas recomendações foram incorporadas, resultando em pequenos ajustes na versão final do questionário. A aplicação do instrumento ocorreu no período de 14 de maio a 5 de junho de 2025, quando foram coletadas as respostas do questionário.

2.3.5 Considerações Éticas

A pesquisa foi conduzida com base na abordagem quantitativa e respeitou integralmente os princípios éticos que regem a pesquisa científica com seres humanos. O anonimato e a confidencialidade dos participantes foram rigorosamente assegurados em todas as etapas do estudo. Os respondentes foram previamente informados sobre os objetivos da investigação, os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados, bem como sobre o uso dos resultados obtidos. A participação foi inteiramente voluntária, sendo garantido aos participantes o direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem que isso lhes acarretasse qualquer tipo de prejuízo.

Todos os envolvidos tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constavam informações detalhadas sobre a natureza e os propósitos do estudo, além da garantia de anonimato na coleta de dados. O termo também assegurava o direito de revogação do consentimento a qualquer tempo, e indicava canais de comunicação disponíveis

para esclarecimento de dúvidas ou solicitação de desistência na participação da pesquisa (ver Apêndice A).

2.3.6 Estratégias de análise dos dados

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística descritiva e foram realizadas no *Microsoft Excel*, com cálculo de medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão), o que permitiu identificar padrões de resposta sobre os canais institucionais de comunicação, a efetividade das mensagens e a percepção geral dos servidores quanto à comunicação na Universidade. Já os dados qualitativos foram examinados por meio da análise de conteúdo temática, ao identificar temas recorrentes, padrões de sentido e categorias de análise, conforme proposto por Bardin (2011), a fim de compreender as narrativas sobre as barreiras e potencialidades da comunicação interna na universidade. Complementarmente, foi elaborada uma nuvem de palavras com base nas respostas abertas, evidenciando os termos mais recorrentes e auxiliando na definição das funcionalidades prioritárias do produto proposto.

O quadro a seguir descreve os procedimentos metodológicos empregados para a coleta e análise dos dados, alinhados aos objetivos específicos definidos para esta pesquisa.

Quadro 2 - Descrição dos Procedimentos Metodológicos em Função dos Objetivos

Problema de Pesquisa: Qual a percepção de servidores da Universidade de Brasília (UnB) acerca das práticas de comunicação interna?		
Objetivo Geral: identificar a percepção de servidores acerca das práticas de comunicação interna utilizadas na Universidade de Brasília (UnB).		
Objetivos Específicos	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise
Identificar os principais canais de comunicação interna utilizados por servidores da Universidade de Brasília	Questionário	Análise estatística descritiva. Percentual de concordância e discordância.
Verificar a existência de barreiras ou ruídos na comunicação institucional	Questionário	Análise estatística descritiva. Percentual de concordância e discordância
Analisar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos da universidade	Questionário	Análise de conteúdo temática por meio da coleta das respostas
Propor a produção de um protótipo de aplicativo para melhorar a comunicação interna.	Revisão Bibliográfica	Análise Bibliográfica e do conteúdo obtido após verificação das respostas.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4. Resultados e Discussões

Este tópico apresenta os achados da pesquisa, juntamente com a análise correspondente. Inicialmente, é realizada a caracterização da amostra, etapa fundamental para proporcionar uma visão contextualizada dos participantes e subsidiar a interpretação dos dados empíricos. Na sequência, são expostos os resultados obtidos em relação a cada um dos objetivos específicos previamente estabelecidos, os quais são analisados à luz do referencial teórico que fundamenta o estudo.

2.4.1 Caracterização da amostra

O questionário foi enviado para 2.299 servidores da UnB, entre os dias 14/5 e 5/6/2025. Desses, 331 servidores responderam, gerando uma taxa de retorno de 14,4%. A Tabela 1 detalha a caracterização da amostra a partir das variáveis demográficas e funcionais.

Tabela 1 - Características da amostra

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
Gênero			Lotação		
Masculino	145	44	Campus de Brasília (Campus Darcy Ribeiro) Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde - Ceilândia Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia - Gama Faculdade de Planaltina	306	92,4
Feminino	185	56		10	3
Intersexual	0	0		12	3,7
Prefiro não dizer	1	0,3		3	0,9
TOTAL	331	100	TOTAL	331	100
Escolaridade			Tempo na UnB		
Ensino Médio	1	0,3	Menos de 1 ano	1	0,3
Ensino Superior	12	3,6	1 a 3 anos	25	7,6
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	129	39	4 a 6 anos	25	7,6
Mestrado	111	34	7 a 9 anos	42	12,7
Doutorado	47	14	Mais de 9 anos	238	71,8
Pós-Doutorado	31	9,4			
TOTAL	331	100	TOTAL	331	100
Faixa Etária			Categoria Funcional		
18 a 28 anos	4	1,2	Docente	64	19,4
29 a 39 anos	100	30	Técnico-Administrativo	267	80,9
40 a 50 anos	138	42			
51 a 61 anos	62	19			
Acima de 62 anos	27	8,2			
TOTAL	331	100	TOTAL	331	100
VARIÁVEL			N	%	
Cargo Comissionado ou Função de Confiança					

Cargo de Direção (CD)	30	9,1
Função Gratificada (FG)	64	19
Função Comissionada de Coordenação de Cursos (FCC)	8	2,4
Não ocupa comissão ou função de confiança	229	69
TOTAL	331	100

Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere à variável gênero, os dados apontam para uma distribuição relativamente equilibrada entre os respondentes, com predominância do sexo feminino, representando 56% da amostra, em comparação aos 44% do sexo masculino. Além disso, 0,3% dos participantes optaram por não declarar sua identidade de gênero.

Em relação à lotação institucional, verifica-se uma concentração significativa de respondentes no *Campus* Darcy Ribeiro, representando 92,4% do total. Os demais *campi* da Universidade de Brasília, somados, totalizam apenas 7,5% das respostas. Esse resultado confirma a expectativa de maior concentração de servidores no *campus* central da instituição.

Acerca da formação acadêmica, os dados demonstram um elevado grau de qualificação entre os participantes. A maior parte dos respondentes possui curso de especialização (39%), seguida por mestres (33,5%), doutores (14,2%) e pós-doutores (9,4%). Apenas 3,6% declararam possuir apenas o ensino superior completo, sem formação adicional, e um percentual ainda menor (0,3%) indicou o ensino médio como nível de escolaridade.

O tempo de vínculo dos respondentes com a instituição também foi analisado. Observou-se que a maioria (71,8%) atua na Universidade de Brasília há mais de nove anos, evidenciando um corpo funcional experiente e com trajetória consolidada na instituição. Os demais 28,2% distribuem-se entre as faixas de menor tempo de serviço, o que reforça a predominância de servidores com longa permanência, fator relevante para a compreensão dos processos organizacionais e da cultura institucional.

Quanto a categoria funcional, observou-se uma disparidade considerável: 80,7% dos respondentes pertencem ao quadro técnico-administrativo, enquanto apenas 19,3% são docentes. Esse dado reforça a predominância da participação de servidores técnico-administrativos na pesquisa.

Por fim, no que tange à faixa etária, 71,9% dos respondentes estão entre 29 e 50 anos, sendo 30,2% na faixa de 29 a 39 anos e 41,7% entre 40 e 50 anos. A participação de indivíduos entre 18 e 28 anos foi de apenas 1,2%, enquanto 8,2% têm 60 anos ou mais, compondo o grupo

considerado idoso.

Considerando-se que a comunicação interna constitui um componente fundamental para a consolidação de práticas estratégicas nas organizações, um outro aspecto relevante para a interpretação dos resultados obtidos refere-se à quantidade dos respondentes do questionário que exercem funções de liderança na instituição, ou seja, indivíduos que ocupam Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) ou Funções Comissionadas de Coordenação de Cursos (FCC). Dos respondentes, 30,8% estão inseridos em alguma dessas categorias de cargo e função, o que confere maior robustez à análise por contemplar percepções de agentes diretamente envolvidos na gestão institucional.

2.4.2 Percepção dos principais canais de comunicação interna utilizados.

Para responder ao primeiro objetivo específico da presente pesquisa, qual seja: identificar os principais canais de comunicação interna utilizados na Universidade de Brasília, segundo a percepção dos servidores, foi realizada análise descritiva dos dados por meio do cálculo da Média e do Desvio Padrão, posteriormente organizadas em gráficos e tabelas. Essa abordagem permitiu evidenciar, com base estatística, como certos comportamentos ou percepções variam entre diferentes grupos da amostra, fornecendo suporte empírico para as conclusões acerca da eficácia dos meios de comunicação utilizados na instituição. A escolha pela análise descritiva se justifica por sua ampla utilização em estudos das ciências sociais aplicadas, especialmente em pesquisas institucionais com dados oriundos de questionários estruturados.

Nesta seção, são apresentados os resultados referentes às quatorze questões fechadas do questionário, aplicado aos servidores da UnB, dividido em duas tabelas. A Tabela 2 (9 questões) mostra a média das respostas relacionadas à percepção sobre os meios de comunicação interna utilizados pelos servidores, enquanto a Tabela 3 (5 questões) apresenta dados referentes à dificuldade de acesso às informações institucionais. As respostas foram classificadas na Escala Likert, “(1) Discordo Totalmente”, “(2) Discordo”, “(3) Discordo Parcialmente”, “(4) Concordo Parcialmente”, “(5) Concordo” e “(6) Concordo Totalmente”.

Na análise descritiva dos dados, utilizou-se a média aritmética como medida de tendência central, com o objetivo de identificar o comportamento geral das respostas dos participantes em relação aos itens do questionário. Já o desvio padrão foi empregado como medida de dispersão, permitindo avaliar a variação das respostas em torno da média. Enquanto a média indica o valor

representativo do conjunto de dados, o desvio padrão revela o grau de consistência ou dispersão entre os valores observados.

Tabela 2 - Principais canais de comunicação interna utilizados por servidores da Universidade

QUESTOES		
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q01. No meu dia a dia, utilizo <i>e-mail</i> institucional para acessar comunicados importantes.	6,0	1,1
Q02. No meu dia a dia, tomo conhecimento de Circulares, Memorandos e Comunicados que divulgam informações, normas ou resoluções por intermédio do SEI.	5,0	1,5
Q03. Para encontrar contatos da UnB, costumo consultar o guia “Muito Prazer” que apresenta os telefones úteis, disponível em https://noticias.unb.br/images/Telefones_unb/mprazer.pdf .	3,0	1,8
Q04. Ao redigir documentos administrativos ou pareceres, sempre que surgem dúvidas, costumo consultar manuais de normas e procedimentos internos.	4,0	1,5
Q05. Sempre que preciso, recorro ao <i>site</i> da universidade para obter informações	5,0	1,3
Q06. Sempre que necessito de informações sobre um decanato ou unidade acadêmica, costumo acessar diretamente a página oficial da respectiva área em busca dos dados necessários.	5,0	1,0
Q07. Costumo utilizar os perfis da UnB em redes sociais, como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> , para buscar informações	2,0	1,6
Q08. Costumo consultar os boletins informativos para me manter atualizado(a).	4,0	1,5
Q09. Utilizo os grupos de <i>WhatsApp</i> da minha unidade para buscar informações.	5,0	1,5

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos resultados da pesquisa

Conforme se observa na Tabela 2 os resultados indicam que o e-mail institucional Q01 (média 6,0; DP 1,1) é a ferramenta mais utilizada e com maior consenso entre os respondentes para acessar comunicados importantes. Em seguida, destacam-se o uso do SEI para circulares e memorandos Q02 (média 5,0; DP 1,5), a consulta ao site da universidade Q05 (média 5,0; DP 1,3) e os grupos de WhatsApp da unidade Q09 (média 5,0; DP 1,5). Por outro lado, o guia "Muito Prazer" Q03 (média 3,0; DP 1,8) e as redes sociais da UnB Q07 (média 2,0; DP 1,6) apresentam as menores médias, indicando menor adesão e maior variação nas respostas.

A Tabela 3 apresenta as médias das respostas de cada afirmativa relacionada a dificuldade de acesso a informações institucionais na UnB.

Tabela 3 – Percepção sobre barreiras ou ruídos no acesso a informações institucionais

QUESTOES		
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q10. Encontro dificuldade para acessar informações importantes que poderiam agilizar o meu trabalho no meu dia a dia	4,0	1,3
Q11. No setor em que estou lotado, disponho de uma boa estrutura - <i>Teams</i> , telefone computador, etc. - o que facilita a comunicação com outros setores	5,0	1,4
Q12. No meu local de trabalho, há um espaço adequado para a realização de reuniões de equipe com a chefia.	5,0	1,6
Q13. As placas de sinalização presentes na Universidade facilitam a localização dos espaços e contribuem para que eu encontre rapidamente o local desejado	4,0	1,2
Q14. Quando tenho dúvidas sobre alguma demanda ou orientação, tenho acesso à minha chefia imediata, que me orienta.	5,0	1,3

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos resultados da pesquisa

Conforme se observa na tabela 3, apesar da infraestrutura adequada e do apoio da chefia, os servidores enfrentam dificuldades práticas, pois relatam problemas para acessar informações cruciais Q10 (média 4,0) e localizar espaços devido a sinalização insuficiente Q13 (média 4,0). A variação nas respostas (DP entre 1,2 e 1,6) aponta para desigualdades entre

setores, exigindo ações direcionadas, como melhorias na gestão de informações e na sinalização, para reduzir essas barreiras e otimizar o fluxo de trabalho. Esses dados revelam que, embora a comunicação interna e os recursos básicos sejam satisfatórios, obstáculos operacionais, como falhas na disseminação de informações e na organização física do ambiente, persistem e impactam a eficiência do trabalho diário.

2.4.3 Análise da eficácia dos fluxos de comunicação interna da UnB

Para atender ao terceiro objetivo específico — analisar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos da Universidade de Brasília a partir da perspectiva dos servidores — foi aplicado um questionário composto por 13 questões afirmativas e utilizada a análise do conteúdo por meio da coleta das respostas.

Tabela 4 – Percepção dos servidores da UnB em relação aos fluxos de comunicação utilizados

QUESTÕES		
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q01. Meu gestor expressa com clareza suas expectativas em relação à atividade que devo desempenhar.	5,0	1,3
Q02. O diálogo entre meus colegas de setor e o gestor acontece com a regularidade ideal para o cumprimento de nossas metas.	5,0	1,3
Q03. Quando necessário, consigo contatar facilmente os gestores de outras áreas para solucionar problemas.	4,0	1,2
Q04. Quando recebo demandas relacionadas a temas que não são de minha responsabilidade, sei exatamente qual setor ou departamento da universidade pode auxiliar o solicitante.	4,0	1,2
Q05. Meus colegas de trabalho têm plena ciência das atividades e processos que são de minha responsabilidade.	4,0	1,3
Q06. Recebo informações sobre decisões dos órgãos superiores (Conselhos, Reitoria, Câmaras) que impactam meu trabalho através da comunicação institucional ou da minha chefia.	4,0	1,2

Q07. Vejo a Ouvidoria como um canal eficiente para encaminhar minhas sugestões, reclamações, elogios ou dúvidas.	4,0	1,5
Q08. Quando preciso de informações de outros setores, costumo receber as respostas dentro de um prazo razoável.	4,0	1,2
Q09. Os normativos como manuais, cartilhas, regimento interno e legislação são amplamente valorizados em meu setor e regularmente consultados, quando necessário.	4,0	1,3
Q10. Sinto que há abertura e transparência na comunicação com minha chefia imediata.	5,0	1,3
Q11. Minha chefia me fornece <i>feedbacks</i> (positivos ou construtivos) sobre os resultados do meu trabalho.	5,0	1,5
Q12. A comunicação com minha chefia é clara e objetiva, isso contribui para o bom andamento do trabalho.	5,0	1,4
Q13. Tenho conhecimento dos eventos promovidos pela universidade, como palestras, congressos, encontros, seminários e editais.	4,0	1,2

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados revelam que os itens com maior concordância por parte dos respondentes, ou seja, aqueles com maior percepção positiva, foram: Q10 (média 5,0; e DP 1,3) e Q12 (média 5,0; e DP 1,4), sugerindo que há uma razoável clareza nas orientações transmitidas pelas lideranças; bem como Q02 (média 5,0; e DP 1,3), demonstrando uma boa comunicação entre os pares.

Por outro lado, os itens com menor concordância identificados, foram desafios específicos na comunicação transversal entre setores e na eficácia de canais institucionais. Itens como o contato com gestores de outras áreas Q03 (média 4,0; DP 1,2) e a utilização da Ouvidoria Q07 (média 4,0; DP 1,5) apresentam as menores médias e maior variabilidade, indicando que, apesar da satisfação geral com a chefia direta, há lacunas na integração interdepartamental e na percepção de canais de participação. Esses resultados sugerem a necessidade de aprimorar fluxos de comunicação horizontal e revisar a divulgação de informações institucionais para garantir maior uniformidade no acesso a recursos e eventos. Esses dados sugerem que, embora haja aspectos positivos na comunicação organizacional,

ainda existem desafios importantes relacionados à integração e ao acesso à liderança institucional.

2.4.4 Análise qualitativa das respostas às questões abertas do questionário aplicado aos servidores.

Sampieri *et al.* (2013) destacam a importância da triangulação dos dados em pesquisas qualitativas visto que contribui significativamente para reforçar a validade dos resultados, ao reunir diversas fontes e métodos na análise de um mesmo fenômeno, permitindo identificar padrões, complementar informações, aprofundar a interpretação e garantir robustez aos achados.

A partir dos dados obtidos por meio das questões abertas, foi possível criar categorias relacionadas com a comunicação interna utilizada na UnB.

Com o objetivo de compreender a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre o processo de comunicação organizacional, o questionário aplicado incluiu duas questões abertas em que os respondentes foram convidados a registrar comentários, críticas, elogios ou sugestões sobre o tema. Ao todo, foram coletadas 137 respostas, que constituíram a base empírica desta etapa da pesquisa. As respostas foram examinadas por meio de metodologia qualitativa, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), especificamente em sua modalidade temática. Esse tipo de análise consiste na identificação de núcleos de sentido presentes nas falas dos participantes, que se agrupam em categorias temáticas a partir da frequência, relevância e significado atribuído aos conteúdos expressos. A partir desse processo, foram identificadas sete categorias principais: dispersão dos canais de comunicação, sobrecarga e relevância das informações, falta de atualização e clareza nos *sites* e contatos, problema com o atendimento e respostas demoradas, falta de escuta ativa/diálogo, autoritarismo/hierarquia rígida e sugestões para melhorias e elogios, conforme Quadro 3. Essas categorias refletem a pluralidade de experiências vividas pelos servidores no processo de comunicação institucional.

Com a análise de conteúdo categorial, tendo como unidade as frases, obtiveram-se inicialmente 137 frases, das quais 50 relacionadas à problemas na comunicação (falta de centralização, excesso de e-mails, dispersão de informações, uso inadequado do SEI, falta de transparência) e 35 referentes a ferramentas e tecnologias (críticas ao SEI, Teams e Webex; sugestões de intranet, IA, padronização de sites, busca inteligente).

Em resumo, “Problemas na Comunicação Interna” foi o tema mais recorrente, com quase metade das respostas destacando falhas estruturais como, hierarquia rígida, informações privilegiadas, sobrecarga de canais e, em segundo o tema, “Ferramentas e Tecnologias” apareceu com foco em soluções tecnológicas para resolver os problemas citados no primeiro grupo.

O quadro 3 apresenta o resultado da análise dos dados obtidos nas duas questões abertas do questionário.

Quadro 3 - Resultado da análise dos dados obtidos.

CATEGORIAS	FRASES (EXEMPLOS)
Dispersão dos canais de comunicação 35% dos respondentes apontaram a existência de múltiplos meios de comunicação (SEI, <i>e-mail</i> , Teams, <i>sites</i> , WhatsApp), mas com baixa integração entre eles.	"A Universidade de Brasília deveria ter uma <i>intranet</i> de comunicação. A comunicação é muito dispersa, focada em lugares." "O SEI não deveria ser um canal de comunicação. Ele é um sistema de processos."
Sobrecarga e relevância das informações 25% mencionaram um excesso de <i>e-mails</i> e documentos, muitas vezes com informações irrelevantes ou pouco segmentadas, o que leva à perda de conteúdo realmente importante.	"O volume de <i>e-mails</i> e processos SEI com informativos e informações é excessivo." "A lista InfoUnB é muito poluída."
Falta de atualização e clareza nos <i>sites</i> e contatos Em torno de 20% criticam a desatualização de páginas institucionais, a inexistência de contatos atualizados (especialmente ramais) e a dificuldade de navegação nos <i>sites</i> .	"O <i>site</i> da universidade precisa urgentemente de melhorias." "Muitos ramais não funcionam mais."
Problemas com o atendimento e respostas demoradas Cerca de 15% dos respondentes relatam demora nas respostas ou falta de retorno, mesmo quando tentam contato pelos canais institucionais existentes, <i>como e-mails</i> e telefone.	"Contatamos as unidades ou responsáveis e não temos a resposta ou a resposta demora." "Não adianta ter ramal e ninguém atender."
Falta de escuta ativa/diálogo e Autoritarismo/hierarquia rígida: Aproximadamente 18% respondentes declaram que a comunicação é frequentemente percebida como verticalizada e unidirecional, o que, segundo os relatos, dificulta o diálogo e a escuta ativa, especialmente entre a reitoria e as demais unidades da universidade.	"A reitoria necessita dialogar mais com a universidade..." "O pior da UnB é essa relação desgastante entre chefia docente e técnicos..." "Falta informatização na comunicação e gestão capacitada para as chefias..." "A comunicação com vários setores chave da universidade é indireta..." "Rever o fluxo de comunicação entre chefias e subordinados..." "Pouca abertura e escuta da comunicação do Gabinete..." "Comunicação nem sempre chega a todos..." "Precisamos incentivar boas práticas de comunicação não violenta e escuta ativa..." "Muitas coisas 'sutis' são potenciais assédios

	<p>explícitos...”</p> <p>“Chefias deveriam receber capacitação sobre divisão igualitária das atividades...”</p> <p>“Falta cultura de <i>feedback</i> e boa convivência nas chefias...”</p> <p>“O fluxo de comunicação por vezes é rígido e unidirecional – de cima para baixo”</p> <p>“A Universidade deveria estimular mais políticas de gestão de pessoas...”</p> <p>“Professores-chefes geralmente não têm formação em gestão e isso afeta a comunicação...”</p> <p>"O pior da UnB é a relação desgastante entre chefia docente e técnicos. Há assédios sutis, hierarquia rígida e zero diálogo. Não adianta ter ferramentas se a cultura é autoritária."</p>
<p>Sugestões para melhorias e elogios:</p> <p>Vários(as) respondentes, aproximadamente 8% fizeram sugestões concretas e elogios, embora sejam menos frequentes que as críticas e sugestões</p>	<p>“Criação de <i>intranet</i> unificada com manuais, comunicados e documentos organizados por tema.”</p> <p>“Segmentação da comunicação por público-alvo (docentes, técnicos, estudantes).”</p> <p>“Uso mais efetivo do Teams, uso de <i>chatbots</i> de atendimento.”</p> <p>“Capacitação em comunicação para chefias e equipes, com foco em linguagem simples, escuta ativa e práticas de convivência.”</p> <p>“Padronização visual e funcional dos <i>sites</i> institucionais.”</p> <p>“Boletins informativos mais objetivos, por tema, e com periodicidade definida.”</p> <p>“Troca do sistema de telefonia porque o atual não funciona”</p> <p>"A comunicação melhorou muito nos últimos anos, especialmente com o Teams."</p> <p>"A UnB tem diversas ferramentas; falta integrá-las melhor."</p> <p>"Algumas unidades fazem um bom uso do WhatsApp para atendimento rápido."</p> <p>"O Muito Prazer UnB ajuda a encontrar contatos."</p>

Observa-se no Quadro 3, especificamente nas categorias Sugestões e Elogios, que as falas dos respondentes vêm ao encontro dos achados na pesquisa quantitativa que aborda o uso de *WhatsApp* relacionada com a Q09 que obteve média 5,0 e que pode ser observada na fala abaixo:

“Comunicações em grupo de trabalho whatsapp e E-mail, telefone, se faz necessário no Setor de Trabalho.” (respondente 20); “Utilização do *WhatsApp* como instrumento oficial

de comunicação da UnB.” (respondente 27); “Criar grupos no *teams* por setor, criar *WhatsApp*, divulgar melhor os servidores por setor pra facilitar a comunicação com o setor.” (respondente 51)

Termos como chefia, universidade, gestão, escuta, falta de diálogo e assédio aparecem com destaque, apontando para um cenário no qual a necessidade de canais mais eficazes, escuta ativa e relações horizontais é amplamente reconhecida. A presença de palavras como desgastante, subordinados, rígido, necessita, e indireta indica tensões nas relações hierárquicas e lacunas nos processos comunicacionais internos. Ao mesmo tempo, surgem sugestões construtivas como informatização, capacitar, incentivar, estimular e abertura, sinalizando um desejo coletivo de melhoria e modernização das práticas institucionais.

Conclui-se que a comunidade universitária identifica de forma clara os desafios e carências na comunicação interna da UnB, ao mesmo tempo em que demonstra disposição para colaborar na construção de soluções mais eficazes, humanas e inclusivas. A valorização do diálogo e da escuta ativa surge como caminho fundamental para o fortalecimento da gestão universitária e do bem-estar institucional.

2.5 Conclusões e Recomendações

A análise qualitativa das respostas às perguntas abertas da pesquisa revelou que a comunicação interna da Universidade de Brasília (UnB) enfrenta desafios estruturais, operacionais e culturais que comprometem sua efetividade. As manifestações dos respondentes evidenciam uma insatisfação generalizada com a forma como a informação circula na instituição, apontando desde a dispersão dos canais até questões mais profundas, como a verticalização das relações comunicacionais.

Um dos principais problemas relatados refere-se à fragmentação dos meios de comunicação, onde uma grande parte dos participantes destacaram a existência de múltiplos canais — como SEI, *e-mail* institucional, *Teams*, *sites* e *WhatsApp* — que operam de forma desarticulada. Essa pulverização, sem uma plataforma centralizada ou uma estratégia de integração, gera confusão e insegurança sobre onde buscar informações confiáveis ou atualizadas. A ausência de uma *intranet* institucional foi apontada como um dos principais gargalos na gestão da informação, contribuindo para retrabalho, ruídos comunicacionais e perda de conteúdo relevante.

Além disso, observou-se uma sobrecarga informacional, mencionada pelos respondentes. O excesso de mensagens, muitas vezes pouco segmentadas ou com conteúdo irrelevante, especialmente por meio do *e-mail* institucional e do SEI, dilui informações importantes, levando à saturação da atenção dos servidores. Esse quadro é agravado pela

desatualização de páginas institucionais, contatos e ramais telefônicos, e pela ineficiência no atendimento, com queixas recorrentes sobre a falta de retorno e a demora nas respostas, mesmo quando os canais oficiais são utilizados.

De maneira ainda mais crítica, emergiu da pesquisa a percepção de que a cultura comunicacional da UnB é excessivamente verticalizada e unidirecional, dificultando a escuta ativa, a participação e o diálogo horizontal entre os diferentes setores da universidade. Muitos servidores relataram sentir-se à margem dos processos decisórios, especialmente nas interações com a alta gestão, reforçando um ambiente institucional marcado pela hierarquia rígida e pela fragilidade das práticas de gestão de pessoas. Comentários como “a reitoria necessita dialogar mais com a universidade” e “o fluxo de comunicação é de cima para baixo” refletem a urgência de transformação dessa cultura.

Nesse sentido, a pesquisa evidencia a necessidade de revisão das práticas de comunicação interna da universidade, com foco em clareza, segmentação, acessibilidade e escuta qualificada. Propõe-se a adoção de políticas institucionais que integrem princípios da Comunicação Não Violenta (CNV), conforme definidos por Rosenberg (2006), priorizando a empatia, o respeito mútuo e a expressão autêntica no cotidiano das interações profissionais. A CNV tem se mostrado eficaz na mediação de conflitos e no fortalecimento do ambiente organizacional, promovendo maior bem-estar, pertencimento e cooperação entre equipes.

Recomenda-se ainda a capacitação contínua de chefias e lideranças institucionais, especialmente docentes que assumem cargos de gestão, muitas vezes sem formação específica para a função. Essa capacitação deve abranger temas como comunicação estratégica, escuta ativa, gestão de pessoas, ética institucional, mediação de conflitos e prevenção ao assédio. A criação de cursos de formação e de espaços coletivos de escuta e diálogo, como fóruns entre técnicos, docentes e gestores pode contribuir significativamente para uma governança mais democrática, participativa e sensível à diversidade de vozes da comunidade universitária. Além disso, processos mais participativos na escolha de lideranças e avaliação periódica por parte das equipes podem ajudar a construir relações mais saudáveis e eficazes.

Conclui-se, portanto, que a melhoria da comunicação interna na UnB exige não apenas intervenções técnicas, como a criação de novos sistemas ou reorganização de fluxos informacionais, mas também transformações culturais que favoreçam uma gestão mais interativa, transparente e humanizada. O fortalecimento da comunicação institucional é um caminho indispensável para aprimorar os serviços, qualificar os relacionamentos interpessoais e consolidar uma cultura organizacional pautada pela confiança, pela corresponsabilidade e pelo

compromisso com o bem comum.

Entre as limitações observadas no desenvolvimento da presente pesquisa, destaca-se a dificuldade em obter uma amostra mais ampla, apesar do envio do questionário a 2.299 *e-mails* institucionais, com o intuito de alcançar o público-alvo. Essa limitação, contudo, não compromete os objetivos propostos, uma vez que os dados coletados oferecem subsídios relevantes para a compreensão do cenário comunicacional da Universidade de Brasília (UnB).

O estudo pretende contribuir de forma significativa ao propor o desenvolvimento de um protótipo de aplicativo voltado à melhoria da comunicação interna, com o intuito de mitigar falhas informacionais, reduzir a desinformação e promover o acesso centralizado, seguro e eficiente às informações institucionais.

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

3.1 - Introdução

A comunicação interna nas instituições públicas é fator estratégico para garantir o bom funcionamento organizacional, a transparência e o alinhamento entre setores e servidores. De acordo com Marchiori (2010), a comunicação organizacional não é apenas um canal de transmissão de informações, mas um instrumento de construção de sentido e engajamento, sendo crucial para a eficiência institucional. No setor público, esse aspecto torna-se ainda mais relevante, uma vez que a comunicação também é mediadora da relação entre o Estado e a sociedade.

Assim, com base no resultado de pesquisa sobre o tema, propõe-se como Produto Técnico-Tecnológico (PTT) para mitigar as falhas de comunicação na Universidade de Brasília (UnB), a criação do protótipo de um aplicativo de Comunicação Interna: “ComUni – Comunicação UnB Inteligente

A justificativa para o desenvolvimento do ComUni parte da constatação, evidenciada nos dados da pesquisa aplicada, de que há falhas significativas na comunicação entre os diversos setores da UnB, dificultando o acesso a informações, gerando ruídos, desmotivação e sensação de isolamento entre os servidores, especialmente os recém-ingressos. O aplicativo visa preencher essas lacunas ao integrar, de forma moderna e acessível, os canais de comunicação existentes, promovendo um fluxo mais eficiente e direto de informações.

O protótipo do aplicativo ComUni – Comunicação UnB Inteligente está alinhado à linha de pesquisa "Ação pública e inovação", pois oferece uma solução tecnológica e institucional para um problema público específico da Universidade de Brasília e de outras universidades públicas, as falhas na comunicação interna. Diante de desafios que prejudicam o fluxo de informações entre servidores e setores, o projeto visa inovar não só pela criação de uma ferramenta digital, mas também pela reestruturação dos processos comunicacionais, promovendo maior integração, acessibilidade e participação. Ao incorporar princípios de governança digital e colaboração integrada, envolvendo técnicos, gestores e servidores no desenvolvimento do protótipo, o ComUni reflete a inovação como uma ação pública transformadora. Dessa forma, o aplicativo surge como um mecanismo que facilita a deliberação e a ação coletiva, fortalecendo a transparência, a escuta ativa e a democratização no ambiente universitário e tendo como objetivo geral facilitar, integrar e modernizar os canais de comunicação institucional entre servidores, decanatos, departamentos e a gestão da UnB,

promovendo acesso ágil às informações essenciais e como objetivos específicos, mapear as principais necessidades e lacunas de comunicação identificadas pelos servidores da UnB, para orientar o desenvolvimento de funcionalidades eficazes no aplicativo; desenvolver um protótipo funcional de aplicativo de comunicação interna, com interface intuitiva e linguagem acessível, que integre informações relevantes de decanatos, departamentos e da gestão central e testar e validar o protótipo com usuários-alvo, por meio de grupos focais ou testes de usabilidade, a fim de ajustar as funcionalidades e garantir sua efetividade na redução de ruídos e na melhoria do fluxo informacional dentro da instituição.

Espera-se que esse PTT contribua para a promoção de um ambiente de trabalho mais receptivo e com níveis mais elevados de integração e engajamento dos servidores, impactando positivamente a gestão de pessoas e a produtividade da instituição, disseminando informação de qualidade e diminuindo a desinformação. O objetivo é facilitar, integrar e modernizar os canais de comunicação institucional entre servidores, decanatos, departamentos e a gestão da UnB, promovendo acesso rápido às informações essenciais.

Acredita-se que, com base nos dados coletados pela pesquisa, será possível desenvolver um Produto Técnico-Tecnológico — o protótipo do aplicativo — alinhado ao perfil do público-alvo, que utilize uma linguagem acessível e ofereça funcionalidades que facilitem a compreensão de orientações e instruções institucionais. Dessa forma, o aplicativo terá o potencial de fortalecer a comunicação nos ambientes administrativos e de contribuir para a melhoria das relações entre os servidores, reduzindo a desinformação.

O desenvolvimento do aplicativo seguirá uma abordagem prática, com exemplos que facilitem a aplicação dos conceitos no cotidiano organizacional. Além disso, serão consideradas diretrizes oficiais sobre comunicação pública no setor público, como as apresentadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), que orientam boas práticas voltadas à transparência, acessibilidade e eficiência na comunicação institucional. Espera-se que os servidores e gestores da Universidade de Brasília, e de outras instituições, possam melhorar significativamente a qualidade de suas interações e criar um ambiente mais empático e colaborativo, evitando a desinformação.

3.2 Descrição geral do produto

O produto será o protótipo funcional de um aplicativo de comunicação interna denominado “ComUni – Comunicação UnB Inteligente”. Este aplicativo tem como principal

objetivo integrar, modernizar e facilitar o fluxo de informações entre servidores, decanatos, departamentos e a gestão central da universidade, promovendo o acesso ágil, claro e organizado às informações institucionais.

O ComUni será estruturado como uma plataforma digital intuitiva, compatível com dispositivos Android e iOS, oferecendo funcionalidades como painel personalizado de comunicados, central de documentos e manuais, agenda institucional integrada, catálogo de contatos, além de áreas específicas para boletins informativos e esclarecimentos de boatos. A interface será desenhada com base nas cores e identidade visual da UnB, priorizando acessibilidade, responsividade e usabilidade.

Integrado a sistemas já existentes, como o SEI e o site institucional, o aplicativo utilizará login com credenciais da UnB e contará com mecanismos de validação oficial de conteúdo, garantindo a confiabilidade das informações veiculadas. Assim, o ComUni busca não apenas otimizar a comunicação entre os diversos setores da universidade, mas também promover maior engajamento dos servidores, especialmente dos recém-ingressos, contribuindo para a transparência, a integração institucional e a eficiência da gestão pública.

Tabela 5 – Principais funcionalidades do protótipo

Funcionalidades	Descrição / Recursos
1. Painel de Comunicados Personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Área para publicação de circulares, memorandos e comunicados oficiais integrados ao SEI. • Notificações push com filtros por área de atuação do servidor.
2. Central de Documentos e Manuais	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido a manuais, normas internas, pareceres e procedimentos administrativos. • Ferramenta de busca por palavra-chave.
3. Agenda Institucional Integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Calendário de eventos, congressos, palestras e seminários promovidos pela UnB. • Opção de lembretes e inscrição com um clique.
4. Catálogo de Contatos Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Versão digital e interativa do “Muito Prazer” com busca por nome, unidade ou função. • Integração com e-mail institucional e chamadas VOIP.
5. Boletins Informativos e Notícias	<ul style="list-style-type: none"> • Área exclusiva para leitura dos boletins oficiais e novidades da universidade. • Permite salvar favoritos e marcar como “lido”.
6. Verificação Oficial de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as publicações feitas ou validadas por setores autorizados (Decanatos, Reitoria). • Cada notícia ou comunicado possui selo visual de “Fonte Oficial” com carimbo da unidade emissora.
7. Caixa de Boatos	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta para submissão de informações ou boatos para checagem pela comunicação oficial. • Equipe de comunicação pode responder publicamente na seção “Esclarecimentos”.
8. Acesso Rápido a Unidades Acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> • Links diretos e atualizados para sites dos decanatos e unidades acadêmicas.

- Informações atualizadas de contato, localização e serviços prestados.
-

Fonte: elaborada pela autora

3.2.1 Design Sugerido

- Interface limpa e responsiva.
- Cores institucionais da UnB (azul, branco e verde).
- Ícones intuitivos e navegação por abas (comunicados, documentos, eventos, contatos).

3.2.2 Tecnologia Recomendada

- *App* híbrido (compatível com os sistemas Android e IOS).
- *Backend* integrado ao SEI, *site* da UnB e base de dados dos servidores.
- Autenticação com login institucional (*e-mail* da UnB).

3.2.3 Apresentação do aplicativo no celular

Tela 1: *Login* Institucional

A tela de entrada do aplicativo, apresentada em um formato de celular, pronta para seu documento. O *design* é limpo e focado na segurança do acesso com as credenciais da UnB.

Tela 2: Painel de Comunicados (Tela Principal)

A tela inicial que o servidor vê após o *login*. O *feed* de comunicados com o selo "Fonte Oficial" está no centro. A barra de navegação inferior mostra os ícones para as principais seções do *app*.

Tela 3: Agenda Institucional Integrada

A agenda de eventos da universidade, com uma lista clara dos próximos acontecimentos e o botão de inscrição em destaque, agora no formato de tela de celular.

Tela 4: Catálogo de Contatos Institucionais

A busca por contatos da UnB em um *layout* interativo e funcional. Os *cards* de contato com ações rápidas (*e-mail*, chamada) estão bem visíveis.

Tela 5: Caixa de Boatos e Esclarecimentos

A funcionalidade de verificação de informações, mostrando claramente a área de submissão e a seção de respostas oficiais, ideal para combater a desinformação.

Tela 6: Acesso Rápido e Central de Documentos

Uma tela que combina o acesso rápido a unidades acadêmicas com a busca na Central de Documentos, otimizando o tempo do servidor para encontrar informações e normas.

4. Resultados Esperados

A proposta de desenvolvimento e implementação do aplicativo “ComUni – Comunicação UnB Inteligente” busca atender a uma demanda latente por maior eficiência e integração dos canais de comunicação interna da Universidade de Brasília (UnB). A expectativa principal reside na centralização das informações institucionais em uma plataforma digital única, contribuindo para a mitigação da dispersão atualmente observada entre os diversos meios utilizados (*e-mail*, SEI, *WhatsApp*, *sites*, entre outros). Tal centralização tem o potencial de promover maior organização, clareza e agilidade no compartilhamento de informações relevantes entre servidores, unidades acadêmicas e a administração superior da universidade.

Com recursos como a personalização de notificações por área de atuação, a filtragem de conteúdo e o acesso facilitado a documentos e comunicados oficiais, espera-se reduzir a sobrecarga informacional e promover um fluxo comunicacional mais assertivo. A integração de funcionalidades como a agenda institucional, o catálogo de contatos atualizado e a central de documentos e normas internas pode também contribuir para a racionalização do tempo dedicado à busca por informações e para o fortalecimento da transparência e da confiabilidade dos dados divulgados.

Adicionalmente, destaca-se o potencial da funcionalidade denominada “Caixa de Boatos”, que possibilita aos usuários submeterem informações para checagem oficial,

fortalecendo práticas de escuta ativa, combate à desinformação e incentivo à comunicação dialógica. Com isso, o aplicativo ComUni pretende não apenas qualificar a comunicação institucional, mas também fomentar uma cultura organizacional pautada na participação, na horizontalidade e na valorização do *feedback*, alinhando-se às boas práticas de gestão pública e comunicação estratégica no contexto universitário.

Com base nos objetivos específicos desta pesquisa e nos resultados esperados com a proposta do aplicativo ComUni, elaborou-se o Quadro 4, que sintetiza as contribuições teóricas do estudo. O quadro relaciona os objetivos com as funcionalidades previstas na solução proposta e os conceitos da literatura que fundamentam e dialogam com essas iniciativas, evidenciando o potencial do ComUni para fortalecer práticas de comunicação interna mais estratégicas, integradas e participativas no contexto universitário.

Quadro 4 – Contribuições Teóricas do Estudo Conforme os Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Proposta do ComUni (Resultados Esperados)	Contribuição Teórica
Mapear as principais necessidades e lacunas de comunicação identificadas pelos servidores da UnB, com foco nos recém-ingressos	Centralização das informações institucionais em uma plataforma única; organização dos fluxos de comunicação; redução da dispersão	Reforça a importância da comunicação estratégica e da escuta ativa como elementos para diagnóstico organizacional (Kunsch, 2003; Marchiori, 2010)
Identificar os principais canais utilizados e as barreiras ou ruídos na comunicação	Substituição e integração de canais dispersos (e-mail, WhatsApp, SEI etc.); filtragem e personalização de notificações	Contribui para a compreensão de ruídos comunicacionais, sobrecarga de informações e da necessidade de canais adequados (Sales, 2013; Torquato, 2002)
Compreender os fluxos comunicacionais internos	Agenda institucional, catálogo de contatos, acesso a documentos oficiais	Apoia o conceito de fluxos formais e informais de comunicação e da eficiência nos processos internos (Rezende, 2011; Marchiori, 2010)
Propor a criação de um protótipo de aplicativo para melhoria da comunicação institucional	Desenvolvimento do ComUni; foco em participação, checagem de informações, transparência e feedback	Aponta para a inovação tecnológica como aliada da comunicação interna e para o fortalecimento da cultura organizacional dialógica (Kunsch, 2003; Bordenave, 1983)

Fonte: Elaborado pela autora

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). **Relatório de Gestão 2023**. Brasília, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, Lisboa, p. 225, 1977.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Fundo de Cultura, 2003.

BERNARDO, Carla; GARCIA, Filipa; LOPES, Silvia; PIMENTEL, Duarte. Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma autonomia relativa. **Sociologia, Problemas e Práticas** 2001; 36:143-158. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/412?locale=pt_PT Acesso em: jun. 2025.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari K.. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 2013.

BORDEAN, Ioan. *The importance of communication in human resources management*. **EuroEconomica**, Galati, v. 5, n. 30, p. 119–128, dez. 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CAMARGO, Bruna V.; Justo, Elenita M. Teoria e prática na análise de dados qualitativos: segmentação, categorização e análise lexical com o software IRAMUTEQ. In: M. E. P. Souza & A. C. P. Costa (Orgs.), **Metodologia da pesquisa científica em ciências sociais aplicadas** (pp. 275–299). São Paulo: Atlas, 2013.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*.

CRUZ, Tadeu; MONTEIRO, Marcos. **Comunicação digital nas instituições públicas**: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Relatório de gestão 2020**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: repositório institucional da ENAP. Acesso em: 02/07/2025.

FISCHER, Rosa Maria. **Comunicação empresarial: teorias, práticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2005a.

FISCHER, Rosa Maria (org.). **Gestão de pessoas nas organizações: práticas, estratégias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, Tânia. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: a experiência da UFBA**. Salvador: EDUFBA, 2005b.

FRANCELIN, Marivalde Moacir; PELLEGGATTI, Ana Paula da Rocha. A informação no horizonte da ciência. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 124-130, maio/ago. 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAIDARGI, Alessandra Maria Martins. Educação infantil dialógica e não-violenta. **Dialogia**, n. 33, p. 246–262, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13668/7963>. Acesso em: 2 ago. 2024

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social**. v. 1. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **MEC e Inep divulgam resultado do Censo Superior 2023**. Brasília: Assessoria de Comunicação Social do Inep; 3/10/2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/mec-e-inep-divulgam-resultado-do-censo-superior-2023> Acesso em: jul 2025

JAKOBSON, Roman. *Linguistics and Poetics*. **Style in Language**, edited by Thomas A. Sebeok, 350-377. Cambridge, MA: MIT Press, 1960

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978. v. 2.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação**.

Comunicação Empresarial, n. 31, 2T, 1999. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>. Acesso em: 9 set. 2012.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação estratégica nas organizações: teoria e pesquisa**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, Francisco Gaudêncio M. de; CAPPELLE, Monica Cristina Ribeiro. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

MESSIAS, Ítalo Domingos Trindade. **O conceito de informação: uma análise epistemológica**. Brasília: Thesaurus, 2005.

MORAIS, D. L. N. **A Gestão da comunicação interna na Universidade Federal do Recôncavo Da Bahia (Ufrb): um estudo de caso**. 2009. 102 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2009.

OLIVEIRA, Silvia Lenzi de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PAPA, Michael J.; DANIELS, Thomas D.; SPIKER, Barry K. *Organizational communication: perspectives and trends*. Thousand Oaks: Sage, 2008.

PELIZZOLI, Marcelo L. (org.) **Diálogo, mediação e cultura de paz**. Recife: Ed. Da UFPE, 2012.

PERRENOUD, Philippe. **Desenvolver a prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PINHO, José Antônio Gomes de Pinho; SACRAMENTO, Ana Regina Rocha Sacramento *Accountability: Revisão Teórica e Conceitual*. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Edição Volume 43, Número 1, 2009. Hospedado no portal SciELO

PINHO, José Antônio Gomes; SACRAMENTO, Ana Regina Sacramento. Comunicação pública e cidadania: política de comunicação para a administração pública brasileira. In: DUARTE, Jorge; CASTRO, Clóvis Ricardo Montenegro de (orgs.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e cidadania**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 129–149.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 36–53, 2004. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138868>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138868>. Acesso em: 25 abr. 2025.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público: modelos e informações para a gestão com resultados**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.

ROSES, Luís Kalb. **O gerente de relacionamento da unidade de TI na criação do conhecimento organizacional**. Brasília, DF, 2003. 150 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília: UCB, 2003.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo. Ágora, 2006.

SALES, Cleber Tavares de. **A Comunicação Interna em uma Universidade Pública: Perspectivas e Possibilidades** – Lavras: UFLA, 2013.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. *E-book*.

SERRA, J. P. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

SILVA, Maria Julia Paes da. **Comunicação tem remédio**: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. São Paulo: Loyola, 2003.

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (SIAPE). **Consulta a Servidores Ativos**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor>. Acesso em: 3 abr. 2025.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; MANSUR, Juliana Arcoverde. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, fev. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/PrxmJGk4xCgsf5fhXKTD6bt/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2025.

THAYER, Lee. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1979.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2000.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

UNESP. **Relatório de gestão da comunicação durante a pandemia**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Missão**. Brasília, [2024]. Disponível em: <https://www.unb.br/a-unb/missao> Acesso em: 5 maio 2024

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Dados Abertos**. [2025]. Disponível em: <https://www.unb.br/dados-abertos>. Acesso em: 3 abr. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

WATZLAWICK, Paul *et al.* **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1967

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezada servidora e prezado servidor,

Sou Kety da Silva Sangaleti, discente do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB). Estou conduzindo uma pesquisa sobre a percepção dos servidores acerca das práticas de comunicação interna na Universidade de Brasília (UnB) sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes.

Considerando a experiência no seu dia a dia na instituição, gostaria de convidá-la e convidá-lo a participar da pesquisa por meio de um questionário semiestruturado, a seguir.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no e-mail ketysangaleti1@gmail.com ou pelo *WhatsApp* (61) 98105-2816. **As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados.**

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder o presente questionário, sua participação será de extrema importância para o estudo.

APÊNDICE B - Questionário semiestruturado disponibilizado aos servidores docentes e técnicos lotados nos Decanatos (Pró-Reitorias) e nas áreas administrativas da Universidade de Brasília, via *e-mail* e *Whatsapp*.

Parte 1 – Meios de comunicação interna utilizados na UnB

Nesta seção você encontrará 14 afirmativas relacionadas aos meios de comunicação utilizados na Universidade de Brasília (UnB). Não existe resposta certa ou errada, estamos interessados apenas na sua percepção sobre esse tema. Julgue até que ponto a situação descrita ocorre na UnB assinalando conforme a orientação a seguir:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Discordo parcialmente;
4. Concordo parcialmente;
5. Concordo;
6. Concordo totalmente.

1. No meu dia a dia, utilizo *e-mail* institucional para acessar comunicados importantes.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

2. No meu dia a dia, tomo conhecimento de Circulares, Memorandos e Comunicados que divulgam informações, normas ou resoluções por intermédio do SEI.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

3. Para encontrar contatos da UnB, costumo consultar o guia “Muito Prazer” que apresenta os telefones úteis, disponível no link https://noticias.unb.br/images/Telefones_unb/mprazer.pdf.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

4. Ao redigir documentos administrativos ou pareceres, sempre que surgem dúvidas, costumo consultar manuais de normas e procedimentos internos.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

5. Sempre que preciso, recorro ao *site* da universidade para obter informações.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

6. Sempre que necessito de informações sobre um decanato ou unidade acadêmica, costumo acessar diretamente a página oficial da respectiva área em busca dos dados necessários.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

7. Costumo utilizar os perfis da UnB em redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*, para buscar informações.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

8. Costumo consultar os boletins informativos para me manter atualizado(a).

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

9. Utilizo os grupos de *WhatsApp* da minha unidade para buscar informações.

Discordo Totalmente

- 2. ()
- 3. ()
- 4. ()
- 5. ()
- 6. ()
- 7. ()

Concordo Totalmente

10. Encontro dificuldade para acessar informações importantes que poderiam agilizar o meu trabalho no meu dia a dia.

Discordo Totalmente

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()
- 4. ()
- 5. ()
- 6. ()

Concordo Totalmente

11. No setor em que estou lotado, disponho de uma boa estrutura - *Teams*, telefone computador, etc. - o que facilita a comunicação com outros setores.

Discordo Totalmente

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()
- 4. ()
- 5. ()
- 6. ()

Concordo Totalmente

12. No meu local de trabalho, há um espaço adequado para a realização de reuniões de equipe com a chefia.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

13. As placas de sinalização presentes na Universidade facilitam a localização dos espaços e contribuem para que eu encontre rapidamente o local desejado.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

14. Quando tenho dúvidas sobre alguma demanda ou orientação, tenho acesso à minha chefia imediata, que me orienta.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

Parte 2 – Os fluxos de comunicação interna.

As afirmações abaixo têm como finalidade mapear o comportamento e as opiniões dos servidores sobre a comunicação institucional. Indique, para cada uma, a opção que corresponde à sua visão.

1. Meu gestor expressa com clareza suas expectativas em relação à atividade que devo desempenhar.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

2. O diálogo entre meus colegas de setor e o gestor acontece com a regularidade ideal para o cumprimento de nossas metas.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()
6. ()

Concordo Totalmente

3. Quando necessário, consigo contatar facilmente os gestores de outras áreas para solucionar problemas.

Discordo Totalmente

1. ()
2. ()
3. ()
4. ()
5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

4. Quando recebo demandas relacionadas a temas que não são de minha responsabilidade, sei exatamente qual setor ou departamento da universidade pode auxiliar o solicitante.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

5. Meus colegas de trabalho têm plena ciência das atividades e processos que são de minha responsabilidade.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

6. Recebo informações sobre decisões dos órgãos superiores (Conselhos, Reitoria, Câmaras) que impactam meu trabalho através da comunicação institucional ou da minha chefia.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

7. Vejo a Ouvidoria como um canal eficiente para encaminhar minhas sugestões, reclamações, elogios ou dúvidas.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

8. Quando preciso de informações de outros setores, costumo receber as respostas dentro de um prazo razoável.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

9. Os documentos normativos como manuais, cartilhas, regimento interno e legislação são amplamente valorizados em meu setor e regularmente consultados, quando necessário.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

10. Sinto que há abertura e transparência na comunicação com minha chefia imediata.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

11. Minha chefia me fornece *feedbacks* (positivos ou construtivos) sobre os resultados do meu trabalho.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

12. A comunicação com minha chefia é clara e objetiva, isso contribui para o bom andamento do trabalho.

Discordo Totalmente

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

6. ()

Concordo Totalmente

13. Tenho conhecimento dos eventos realizados na universidade, como palestras, congressos, encontros, seminários, editais.

Discordo Totalmente

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()
- 4. ()
- 5. ()
- 6. ()

Concordo Totalmente

14. Com base em sua experiência profissional, você teria alguma sugestão ou contribuição para a melhoria da comunicação em seu setor ou na Universidade como um todo? Utilize o espaço abaixo:

Parte 3 – Perfil sociodemográfico

1. Qual a sua idade?

- () 18 a 28 anos
- () 29 a 39 anos
- () 40 a 50 anos
- () 51 a 61 anos
- () Acima de 62 anos

2. Gênero:

- () Feminino
- () Masculino
- () Intersexual
- () Prefiro não dizer

3. Formação acadêmica completa

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-Graduação Lato Sensu
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

4. Qual o seu vínculo com a Universidade de Brasília?

- ☐ Docente
- ☐ Servidor Técnico Administrativo

5. Há quanto tempo você trabalha na UnB?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 9 anos
- ☐ Mais de 9 anos

6. Você ocupa um cargo comissionado ou exerce função de confiança nesta universidade?

- ☐ Sim, ocupo Cargo de Direção (CD);
- ☐ Sim, ocupo Função Gratificada (FG);
- ☐ Sim, ocupo Função Comissionada de Coordenação de Cursos (FCC);
- ☐ Não ocupo cargo comissionado ou função gratificada.

7. Lotação:

- ☐ Campus Darcy Ribeiro - Asa Norte
- ☐ Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde - Ceilândia
- ☐ Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia - Gama
- ☐ Faculdade UnB Planaltina

Muito obrigada por ter respondido o questionário até aqui. Gostaria de convidá-lo(a) a compartilhar suas opiniões e sugestões sobre o processo de comunicação na UnB.

Utilize o espaço abaixo para registrar suas observações, comentários, críticas, elogios. Sinta-se à vontade para expressar sua opinião sincera, pois sua identidade não será utilizada. Sua contribuição agregará muito para esta pesquisa.
