

Mônica Elisa Dias Pons

O Planejamento da Comunicação Interna
em Redes de *Intranet*: um Estudo em uma
Universidade Comunitária do RS

Porto Alegre, 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

O Planejamento da Comunicação
Interna em Redes de *Intranet*:
um Estudo em uma Universidade Comunitária do RS

Mônica Elisa Dias Pons

Porto Alegre, RS

2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O Planejamento da Comunicação
Interna em Redes de *Intranet*:**
um Estudo em uma Universidade Comunitária do RS

Mônica Elisa Dias Pons

Tese apresentada como requisito parcial e final à obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora:

Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura

Porto Alegre, RS

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P798p PONS, Mônica Elisa Dias

O planejamento da comunicação interna em redes de *intranet*: um estudo em uma universidade comunitária do RS. / Mônica Elisa Dias Pons. – Porto Alegre, 2007.
260 f.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade dos Meios de Comunicação Social, PUCRS.

Orientação: Profa. Dra. Claudia Peixoto Moura.

1. Comunicação social – Rio Grande do Sul. 2. Comunicação interna. 3. Planejamento em comunicação. 4. Comunicação organizacional. 5. Intranet. I. Título

CDU 316.77

Ficha elaborada pela bibliotecária Dênira Remedi CRB 10/1779.

MÔNICA ELISA DIAS PONS

**O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDES DE
INTRANET: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DO RS**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ____ de abril de 2007.

Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo – UFRGS

Prof. Dr. Alziro César de Moraes Rodrigues – PUCRS

Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura - PUCRS (Orientadora)

Profa. Dra. Cleusa Maria Scrofernecker – PUCRS

Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch – USP

Para Flávio da Rosa Pons (in memoriam)

Agradecimentos

Tentar enumerar todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, no processo de realização de uma tese envolve, sem dúvida, assumir o risco de cometer injustiças. Espero que os não mencionados acreditem que a gratidão da autora é maior do que sua memória.

À minha família pela paciência, carinho e resignação com o silêncio de tanto tempo.

Às grandes amigas, colegas de profissão, pela parceria, pelas intermináveis conversas, boas risadas, pelas críticas, pelo incentivo e força nos momentos mais difíceis dessa caminhada, *Ana Bassegio e Nadege Lomando*.

Aos colegas Carla, Ana Geni, Zé Luiz, Estela, Ana D'amico, pela parceria nos trabalhos, pelos encontros e desencontros no bar do prédio 7 da Pucrs.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação da Famecos - PUCRS, por contribuírem para o aprofundamento teórico-metodológico deste trabalho.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação da Famecos - PUCRS: Lúcia e Paulo, pelo profissionalismo e atenção demonstrados em todos os momentos requisitados.

À Profa. Dra. Marília Patta Ramos pela disponibilidade e atenção demonstradas para com meu trabalho.

Ao José Martinho Rodrigues Remedi por me encorajar em prosseguir a execução desta tese, pela paciência e compreensão revelada ao longo desses meses, sua presença foi e continua sendo muito importante para mim.

À Universidade de Santa Cruz do Sul com sua prática contínua de qualificação acadêmica, que, mesmo enfrentando um período de escassez de recursos, consentiu com meu afastamento parcial das atividades acadêmicas e de gestão, o que foi fundamental para que este trabalho pudesse chegar ao seu término. Aos colegas do Departamento de Comunicação Social da UNISC, que sempre me incentivaram no meu projeto de doutoramento, e com quem confio compartilhar muitas realizações em breve. Agradeço, especialmente, a compreensão que manifestaram ao perdoar esquecimentos e atrapalhações dos momentos finais do trabalho, a generosidade com que me substituíram e ajudaram nas rotinas cotidianas do mundo acadêmico, e ao apoio manifestado nas situações decisivas. Ao corpo discente do Curso de Comunicação Social, em particular aos alunos da Habilitação em Relações Públicas, que para além dos momentos de irreverência ou de aparente indiferença, sempre apresentaram simples e difíceis indagações que são o verdadeiro incentivo ao trabalho de pesquisa.

Agradecimento Especial

À minha orientadora Profa. Dra. Claudia Peixoto Moura, agradeço aquilo que um discípulo deve ao verdadeiro mestre: obrigado por ter me ensinado o seu ofício, espero sinceramente que esse trabalho esteja à altura dos seus ensinamentos. Obrigado pelo incentivo, confiança, amizade.

Resumo

A comunicação interna tem recebido um olhar mais atento por parte dos profissionais. O crescente número de estudos teóricos vem demonstrando uma mudança acentuada sobre a importância das práticas comunicacionais internas nas organizações e seus reflexos no âmbito externo. A construção de relacionamentos tornou-se a tônica dos discursos nas organizações, um discurso que exige menos tecnicidade e maior atuação na instância humana. O principal objetivo deste estudo foi verificar como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de intranet, adotada para a comunicação interna em uma universidade comunitária gaúcha. Foi realizado um estudo de caso exploratório na Universidade de Santa Cruz do Sul para avaliar a situação da comunicação interna e a utilização do instrumento intranet nas práticas comunicacionais no âmbito organizacional. A investigação que resultou nesta tese orientou-se pelo levantamento e análise de informações a partir de pesquisa bibliográfica e documental, esta realizada junto aos arquivos disponibilizados pela instituição; de pesquisa qualitativa com gestores e equipe técnica; e pesquisa quantitativa com usuários da rede de intranet. O resultado desta investigação foi o entendimento mais claro sobre as potencialidades da rede de intranet como instrumento de comunicação interna para uma organização e a proposta de um modelo apresentado em nove etapas de planejamento de comunicação interna para rede de intranet de uma universidade comunitária gaúcha.

Palavras-chave: comunicação interna, planejamento em comunicação, *intranet*.

A b s t r a c t

Professionals have started paying more attention to internal communication systems. The growing number of theoretical studies related to this area display a considerable change with regard to the internal communicational practices performed in organizational environments and its external outcome. Building relationships has become the core of organizational discourse, which demands more human action participation and less technical – in the sense of impersonal – action. The main goal of the research was to evaluate how communications planning is made concerning the utilization of an intranet, chosen as the means of internal communication means in the University of Santa Cruz do Sul, a local university in Brazil's southern region. An exploratory case-study was carried on in the university mentioned above to evaluate the internal communication status and to see how the intranet system was used in the organizational environment. The present thesis is the outcome of all the research conducted, which followed the analyses of information and data obtained through research of the institution's available document and bibliographic archives, as well as qualitative research made with the support of administrators and the technical team and quantitative research conducted among intranet users. The result of this research brought about a better understanding of the intranet's potential as an organizational tool for internal communication and the proposition of a nine-step model of intranet internal communication planning for this local university in the south of Brazil.

Key-words: internal communication, communication planning, intranet.

Sumário

Resumo	ix	
Abstract	x	
Lista de Figuras	xiv	
Lista de Quadros	xv	
Lista de Tabelas	xviii	
Introdução	1	
Capítulo 1	A comunicação nas organizações: aspectos teóricos	10
1.1	A comunicação interna nas organizações	26
1.2	As novas configurações para a comunicação interna nas organizações	33
1.3	As relações públicas e as novas configurações organizacionais	38
Capítulo 2	O Planejamento : aspectos teóricos	47
2.1	Modelos de planejamento	50
2.2	O planejamento para a comunicação interna	61

Capítulo 3	A intranet: aspectos teóricos	70
3.1	Características da intranet	75
3.2	A intranet como um instrumento de comunicação interna	84
Capítulo 4	Um olhar sobre a comunicação interna: aspectos metodológicos	90
4.1	Procedimentos metodológicos utilizados	92
4.2	Unisc: a instituição selecionada para a pesquisa	101
Capítulo 5	Pesquisa qualitativa: resultados das entrevistas	107
5.1	Entrevista em profundidade com representantes da gestão da Unisc	109
5.2	Entrevista em profundidade com representantes da equipe técnica de rede de intranet da Unisc	139
Capítulo 6	Pesquisa quantitativa: resultados dos questionários	158
6.1	Perfil do usuário da intranet	159
6.2	A comunicação interna e a utilização da intranet	163
	Considerações Finais	189
	Referências	200
	Anexos	209
Anexo 1	Roteiro das entrevistas feitas com os gestores da UNISC ..	210
Anexo 2	Roteiro das entrevistas feitas com a equipe técnica da <i>intranet</i> da UNISC	212

Anexo 3	Questionário aplicado nos usuários da <i>intranet</i> da UNISC .	214
Anexo 4	Teste de fidedignidade das escalas criadas e utilizadas (resultados obtidos através do software SPSS versão 14.0)	219
Anexo 5	Cruzamentos de todas as perguntas com o cargo (resultados obtidos através do software SPSS versão 14.0)	222

Lista de Figuras

Figura 01	Modelo de comunicação	11
Figura 02	Sistema de Comunicação	12
Figura 03	Comunicação integrada.....	23
Figura 04	Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia	55
Figura 05	Modelo de planejamento em comunicação interna	66
Figura 06	Ciclo de vida dos sistemas de informação	74
Figura 07	Proposta de planejamento em comunicação interna para redes de <i>intranet</i>	198

Lista de Quadros

Quadro 01	Procedimentos metodológicos	09
Quadro 02	Canais de comunicação interna de uma organização	32
Quadro 03	Modelo de formulação do planejamento estratégico de negócios	51
Quadro 04	Diferenças da empresa tradicional para a empresa baseada na informação	72
Quadro 05	Resultados da pesquisa Aberje, 2005	86
Quadro 06	Procedimentos metodológicos do estudo	101

Lista de Tabelas

Tabela 1	Distribuição percentual do Público-alvo do Questionário (Sexo x Cargo/ Função)	160
Tabela 2	Sexo dos pesquisados	161
Tabela 3	Escolaridade dos Pesquisados	161
Tabela 4	Cargo dos pesquisados	162
Tabela 5	Tempo de trabalho na Unisc (em anos)	163
Tabela 6	A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados	164
Tabela 7	A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais	165
Tabela 8	A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas	166

Tabela 9	Comunicações escritas (memorandos e circulares)	167
Tabela 10	E-mails	168
Tabela 11	Intranet	168
Tabela 12	Jornal da Instituição	169
Tabela 13	Murais internos	169
Tabela 14	Reuniões	170
Tabela 15	Comunicações escritas (memorandos e circulares)	171
Tabela 16	E-Mails	172
Tabela 17	Intranet	172
Tabela 18	Jornal da Instituição	173
Tabela 19	Murais internos	173
Tabela 20	Reuniões	174
Tabela 21	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: comunicação escrita	175
Tabela 22	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: e-mails	175
Tabela 23	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: intranet	176
Tabela 24	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: Jornal da Instituição	176
Tabela 25	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: murais internos	177
Tabela 26	Em que medida instrumentos de comunicação conseguem transmitir a informação: reuniões	178
Tabela 27	Grau de acesso a intranet na Unisc	179
Tabela 28	Fluxo das informações-qualidade das informações	180
Tabela 29	Sistema de captação de informações	180

Tabela 30	Rapidez	181
Tabela 31	Relevância dos conteúdos	181
Tabela 32	Quantidade dos conteúdos	182
Tabela 33	Organização do conteúdo na rede	182
Tabela 34	Planejamento Visual	183
Tabela 35	Utilização da Intranet para serviços administrativos	185
Tabela 36	Utilização da Intranet para serviços acadêmicos	185
Tabela 37	Utilização da Intranet para informar a sua equipe de trabalho	186
Tabela 38	Utilização da Intranet para informar/atualizar toda a Instituição	187
Tabela 39	Utilização da Intranet para Explorar/conhecer as rotinas	187
Tabela 40	Utilização da Intranet para informar-se acerca do cotidiano da Instituição	188

Introdução

As Relações Públicas têm como uma importante área de atuação a comunicação interna em empresas e instituições públicas e privadas. Desta forma parece razoável buscar-se a compreensão das formas pelas quais se dá essa comunicação, quais os instrumentos utilizados, qual o grau de eficácia alcançado, entre outras indagações possíveis e necessárias. Baseada nesta necessidade/ possibilidade que se estruturou essa pesquisa, ou seja, desejava-se compreender como se deu a implantação e os usos da *intranet* como instrumento de comunicação interna em uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul.

A escolha do estudo de uma universidade de certa forma dá prosseguimento ao trabalho desenvolvido durante a dissertação de mestrado, concluída em 1999, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com o título "A contribuição da atividade de relações públicas para a

institucionalização de uma universidade comunitária”. O foco principal foi caracterizar a influência da atividade de Relações Públicas como variável interveniente no processo de institucionalização da Universidade na comunidade. O objeto de estudo selecionado foi a Universidade de Santa Cruz do Sul, onde se observou a amplitude do papel de uma Universidade Comunitária no processo de desenvolvimento regional, e a contribuição que a atividade de Relações Públicas pode proporcionar em favor de instituições tão fundamentais à sociedade como a universidade.

Considerou-se importante dar continuidade ao estudo empírico numa organização universitária com as características da Unisc, buscando proporcionar uma contribuição mais efetiva para os processos comunicacionais internos da mesma. Este estudo também se deu em virtude deste tipo de instituição apresentar características que, *a priori*, indicam possuir um público interno usuário dos sistemas de comunicação com elevado nível de escolaridade – fugindo-se das justificações simplistas dos fracassos comunicacionais dados à baixa qualificação dos usuários de sistemas baseados em informática; por apresentarem uma hierarquia interna com diferentes níveis setores de gerenciamento de redes, planejamento, administração, comunicação e gestores acadêmicos; e, também, porque a instituição escolhida – a Universidade de Santa Cruz do Sul apresenta uma política de gestão compartilhada (democrática) e a acessibilidade à informação aparece como uma das principais características desse modelo.

Nesse contexto, o principal objetivo deste estudo é compreender como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de intranet, adotada para a comunicação interna em uma universidade comunitária gaúcha. O problema de pesquisa que norteia a tese é identificado pelas seguintes

questões: como ocorre o processo de implantação de uma rede de intranet? e como ocorre o planejamento de comunicação para desenvolver as potencialidades de uso desse instrumento em benefício da comunicação interna de uma organização?

Do ponto de vista metodológico, a investigação que resultou nesta tese fundamentou-se no levantamento e análise de informações obtidas através de pesquisa qualitativa (entrevistas semi-estruturadas em profundidade) e quantitativa (questionário direcionado); e da pesquisa documental realizada junto aos arquivos da Instituição selecionada para a investigação, além da pesquisa bibliográfica. Para o melhor entendimento da rede de *intranet* como um instrumento viável de comunicação interna em uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul, especificamente, utilizou-se a técnica do estudo de caso como forma de melhor buscar as informações junto ao corpo gerencial, técnico e de usuários do sistema de comunicação veiculado através da *intranet*.

Segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Enfatiza que é uma estratégia de pesquisa adequada para responder a questões “como” e “por que”, de caráter exploratório. Como acredita-se ser a investigação desenvolvida neste trabalho.

O conhecimento dos fatores que determinam a situação existente nos usos dos instrumentos de comunicação interna baseados na *intranet* possibilitará a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos usuários internos da Instituição estudada. Com isso, busca-se dar aplicabilidade concreta no futuro para os dados e as análises realizadas no curso desta investigação.

Com esta pesquisa pretende-se alcançar três níveis de entendimento dos usos da comunicação interna através da *intranet*, vinculados à Instituição estudada, a saber, a) da gestão superior da Universidade; b) da equipe técnica de desenvolvedores e gerentes da *intranet*; e, c) do público usuário de funcionários e docentes. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos operacionais: obter informações sobre políticas de comunicação interna da instituição; identificar a percepção sobre a importância dada à comunicação interna baseada na *intranet* existente; analisar a importância atribuída pela administração superior da Instituição para a rede de *intranet* como instrumento de comunicação interna; identificar as ações estratégicas desenvolvidas pela administração superior da Instituição para a rede de *intranet* como instrumento de comunicação interna; historiar o processo de implantação do sistema de informação baseado na rede de *intranet*; identificar procedimentos técnicos gerais do processo de comunicação interna baseada na *intranet*; obter a opinião, expectativas e atitudes relativas à evolução da comunicação interna baseada na *intranet*; traçar o perfil do usuário da comunicação interna baseada na *intranet*; identificar a qualidade atribuída pelo usuário ao processo de recepção e emissão do instrumento *intranet*.

Este gênero de trabalho, que avalia a presente situação da comunicação interna na Universidade de Santa Cruz do Sul, deve abranger o maior número possível dos recursos humanos da Instituição. O interesse é obter informações em grande número e com qualidade sobre a comunicação interna, traçando paralelos entre as opiniões dos envolvidos nos diferentes níveis hierárquicos da Instituição. A investigação é viável e admite uma análise adequada da situação, com a possibilidade de engendrar sugestões para a comunicação interna, produzir um melhor entendimento do processo e de suas implicações nas rotinas de informação da Instituição selecionada.

A população envolvida na presente pesquisa, idealmente, deveria abranger a totalidade dos usuários da comunicação interna através da rede *intranet* da UNISC. Tal situação não foi possível ser operacionalizada, então determinados critérios foram adotados para a definição de amostras significativas.

No primeiro capítulo, levantou-se os aspectos teóricos sobre o papel da comunicação nas organizações, tendo como base os autores Schuler (2004), Carneiro (2006), Etzioni (1980), Kunsch (1997; 2003), Pereira (1988), Nassar (2006), Torquato (2002), Marchiori (2006), Tapscott e Ticoll (2005), Kotler (2003), Villafañe (1999), Pinho (2006), Negrón (2003), Baumann (1999), Fortes (2003), Viana (2001), Simões (1995; 2001). A comunicação está presente em todas as formas de organização e tem vivenciado, nas duas últimas décadas, uma profunda transformação no seu papel dentro das organizações. Repensar formas e procedimentos de conduzir os processos de comunicação tornou-se urgente diante da necessidade de saber comunicar aos públicos. Na busca por melhores resultados corporativos, os gestores da comunicação vêm conquistando espaços mais expressivos no cenário organizacional. Nesse sentido, a comunicação interna destaca-se como elemento fundamental na construção de relacionamentos organizacionais, através de processos de comunicação que valorizem a transparência como tônica do discurso organizacional.

No segundo capítulo, buscou-se melhor compreender o conceito de planejamento, suas dimensões e importância para o cumprimento das decisões organizacionais, utilizando os autores Tofler (1980), Vaselli (1999), Heijden (2004), Andrews In Mintzberg e Quinn (2001), Lupetti (2000), Bethlem (2004), Fortes (2003), Kunsch (1997), Ansoff, Declerck e Hayes (1981), Whittington (2002), Cavalcanti (2001), Mintzberg (2004), Ansoff (1981), Oliveira (2003),

Scrofernecker (2000), Marchiori (2006), Baldissera (2000), Taylor (2005). Um dos propósitos deste capítulo foi estabelecer um diálogo entre o planejamento estratégico e a comunicação, especificamente quanto à comunicação organizacional, uma relação pouco explorada nas publicações científicas. Pelo fato de ambas as áreas partilharem de referências teóricas comuns, como o campo da psicologia, sociologia, etc, facilita o entrosamento e a adaptação de conceitos de planejamento, gestão e pensamento estratégico à comunicação organizacional. Trabalhar a comunicação nas empresas tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa em função da necessidade de conjugar uma série de esforços que incluem informação, conhecimento, atenção, inovação e tantos outros elementos que envolvem a manutenção de relacionamentos efetivos na organização. O planejamento estratégico configura-se como um instrumento para auxiliar os profissionais que atuam na área de comunicação das organizações, porque apóia o processo de sistematização das informações para a concepção de planos, projetos e programas alinhados à política organizacional.

No terceiro capítulo, trabalhou-se a questão da intranet e de como se configura uma rede dentro de uma organização a partir dos autores Drucker (1993), Abreu e Rezende (2003), Rezende (2005), Stewart (1998), Benett (1997), Jamil (2001), Potter, Rainer Jr e Turban (2003), Pinho (2003), Cesca (2004), Kunsch (1997), Villafañe (1999), Carvalho, Choo e Ferreira (2007). As tecnologias de informação e comunicação continuam trazendo várias questões para as organizações que se propõem a implantar algum modelo, que envolve mudanças de paradigmas quanto a informar/comunicar, refletindo diretamente nas formas de pensar e agir no interior das organizações. Entre as várias tecnologias disponíveis no mercado, a intranet se destaca como uma ferramenta importante para o planejamento da comunicação interna da organização.

No quarto capítulo, buscou-se apresentar os critérios metodológicos a partir dos autores Koche (2002), Gil (2002), Duarte e Barros (2005), Kandel In Thiollent (1981), Lakatos e Marconi (1995), Moraes (2002), Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), Bisquerra, Sarriera, Martinez (2004) passando pela construção dos instrumentos de pesquisa, escolha das amostras, distribuição dos instrumentos de pesquisa – ao tratamento dos dados obtidos. A finalidade foi obter o máximo de dados acerca do sistema de informação baseado na *intranet*. Para tanto, acreditou-se na metodologia utilizada como a mais adequada. A resolução das questões propostas exigiu a adoção métodos qualitativos e quantitativos, com informações obtidas em cada um dos instrumentos construídos. Os passos da investigação foram: levantamento bibliográfico dos aspectos teóricos referentes ao tema selecionado; levantamento documental na instituição estudada; construção dos instrumentos de coleta de dados; testagem dos instrumentos de coleta de dados; aplicação das entrevistas e questionários; e compilação e análise dos dados recolhidos.

No quinto capítulo, analisou-se os resultados dos dados qualitativos. Na pesquisa qualitativa utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade, buscando elementos para compreender as impressões de pessoas que participaram do processo de implantação, desde 1997, e daqueles que no momento atual participam da gestão superior e do gerenciamento da rede de intranet da Unisc. Os autores utilizados foram Moraes (2002), Mintzberg (2004), Kunsch (1992; 1997; 2003), Angeloni (2003), Vaselli (1999), Heijden (2004), Saad (2003), Torquato (2002), Marchiori (2006), Villafañe (1999).

No sexto capítulo, foram apresentados os resultados dos dados quantitativos. Na pesquisa quantitativa foi aplicado um questionário direcionado para usuários da rede de intranet na universidade. Para tabulação e

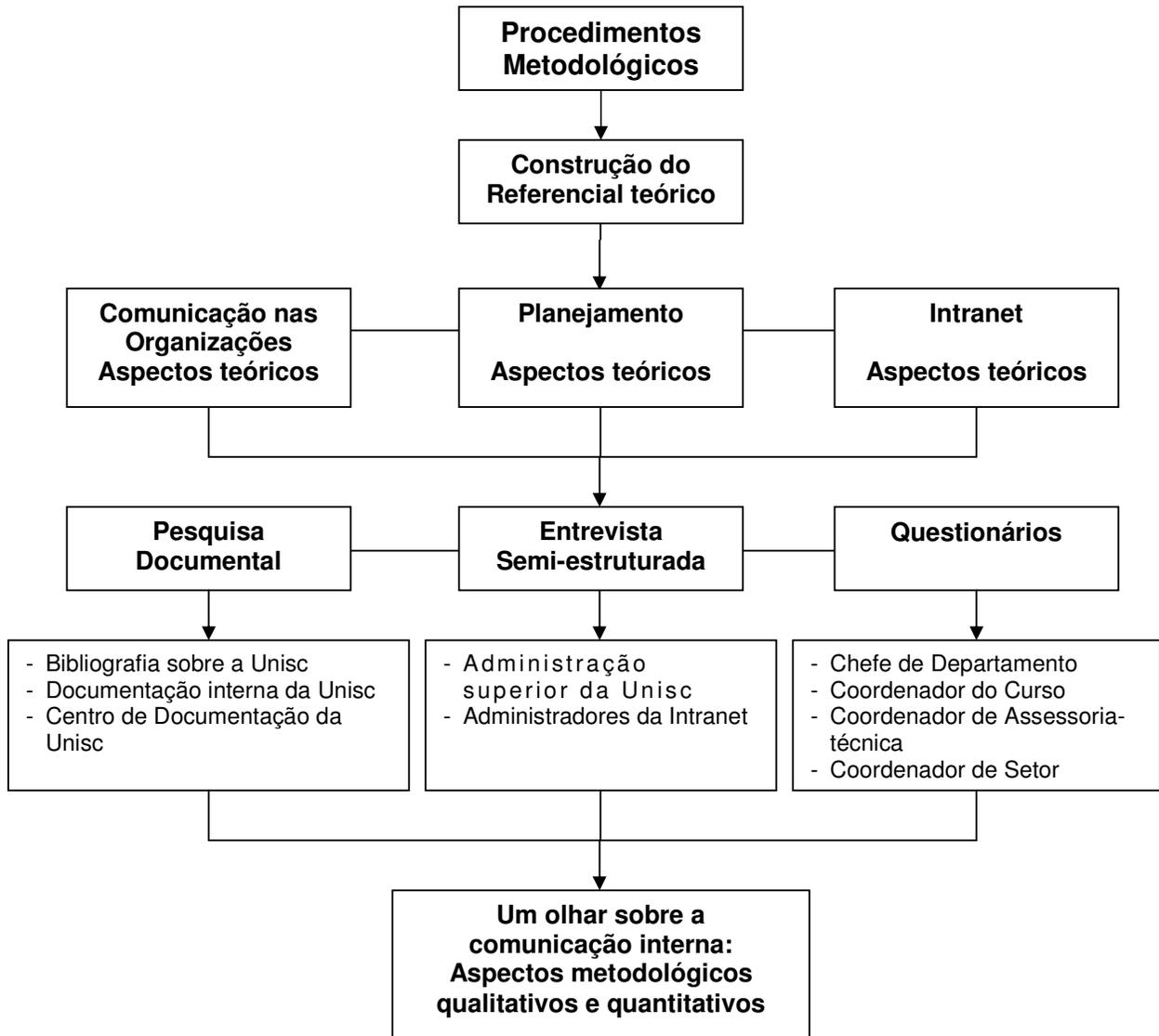
sistematização dos dados foi aplicado o software SPSS - versão 13.0. As escalas utilizadas nesta pesquisa foram criadas a partir do entendimento teórico de cada conceito e de sua operacionalizado na realidade. Especificamente, foram criadas escalas do tipo Likert, as quais têm a possibilidade de ordenação de itens ao longo de um contínuo. Isto é, a partir de pontos extremos, identifica-se pontos intermediários. Os autores utilizados foram Kunsch (2003), Curvello (2002), Torquato (2002), Marchiori (2006), Saad (2003), Pinho (2006), Villafañe (1999).

As considerações finais registraram a necessidade de melhor trabalhar a comunicação no âmbito interno das organizações, as potencialidades da intranet como instrumento de comunicação interna a partir de uma proposição de um modelo apresentado em nove etapas de planejamento em comunicação interna para rede de intranet de uma universidade comunitária gaúcha.

Espera-se que este estudo possa contribuir para futuras pesquisas no âmbito acadêmico, incentivando novos olhares sobre a comunicação interna, o planejamento de comunicação, e a utilização de instrumentos tecnológicos como facilitadores dos processos comunicativos nas organizações.

Abaixo reproduzimos o fluxograma referente ao mapa conceitual dos procedimentos metodológicos propostos adotados para esta tese.

Quadro 1. Procedimentos metodológicos

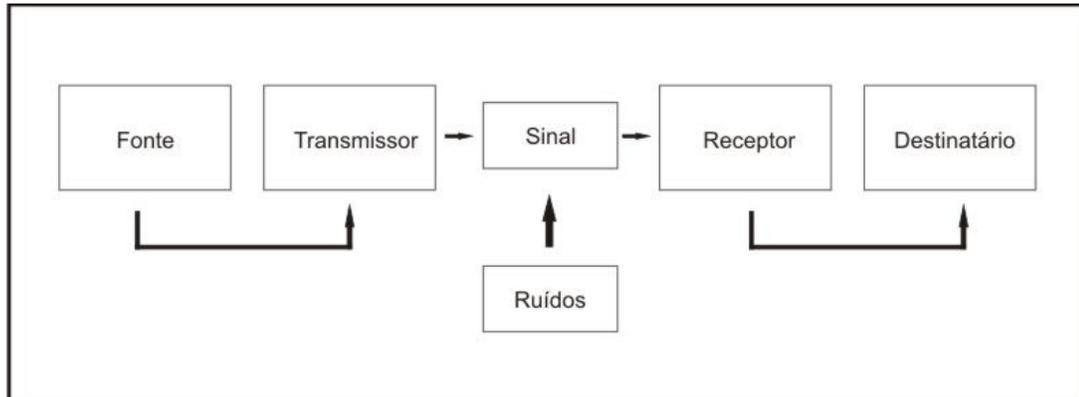


Capítulo 1

A comunicação nas organizações: aspectos teóricos

A comunicação está presente em todas as formas de organização social. Um dos primeiros modelos de comunicação desenvolvido para explicar o processo comunicativo foi estruturado por Shannon e Weaver (1949), que o apresentaram como maneira de facilitar a compreensão das telecomunicações e de outros instrumentos da época. O modelo de comunicação está reproduzido abaixo:

Figura 1. Modelo de comunicação.



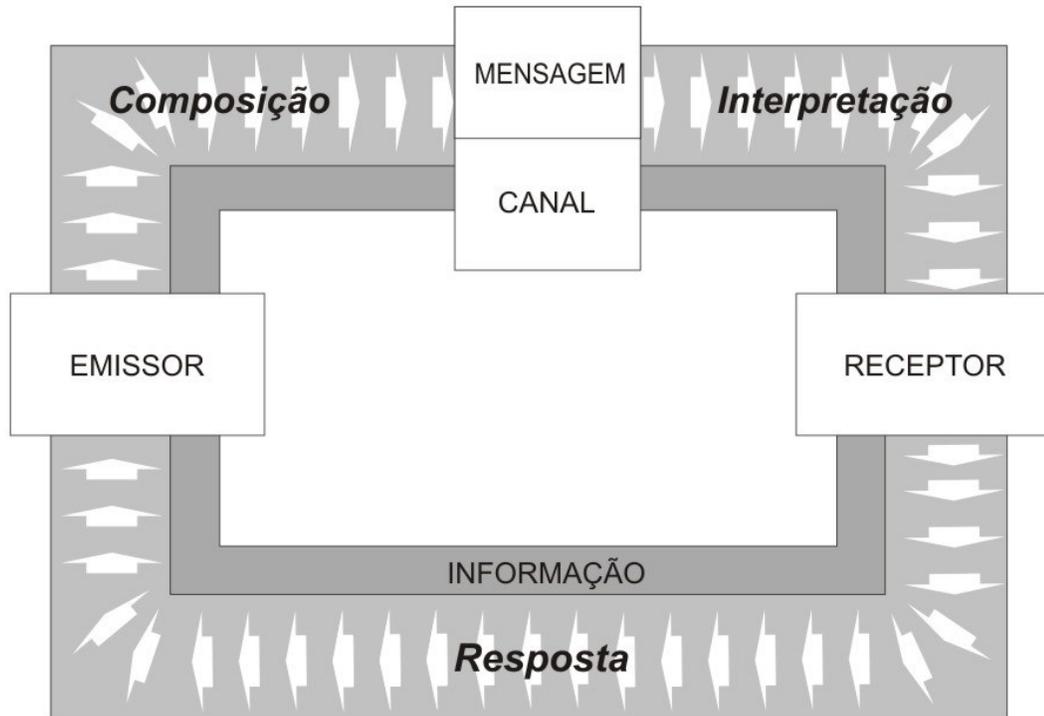
Fonte: Modelo de Shannon e Weaver. In: SCHULER, M. et al. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004, p.12.

Segundo Schuler (2004, p.12) “o modelo traz o ato de codificar e decodificar a mensagem. A Fonte transforma a informação num sinal transmissível fisicamente (usa um código, codifica), e o Receptor transforma esse sinal em informação novamente (decifra o código, decodifica)”. Esse modelo partiu de um princípio físico, mecanicista, sem levar em consideração aspectos da comunicação humana. O receptor é colocado numa percepção passiva diante da informação. No entanto, se consolidou como base para a criação de novas propostas que buscavam dar conta do universo da comunicação humana.

Schuler (2004), em sua, obra apresenta uma proposta de modelo da administração estratégica da comunicação.

O modelo de Schuler está representado a seguir:

Figura 2. Sistema de Comunicação.



Fonte: SCHULER, M. et al. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004, p.18.

Segundo a autora, **o emissor** é a fonte de informações que tem a intenção de comunicar algo; o canal é o meio escolhido pelo qual as informações chegarão ao receptor; **a mensagem** é o conteúdo representado através de *signos* e significantes; **o receptor** é quem recebe a mensagem; **a composição** é o processo pelo qual o emissor estrutura a mensagem com elementos que tornem compreensível a mesma; **a interpretação** é o momento da decodificação; **a resposta** é a reação em si do receptor ao conteúdo da mensagem. Schuler, observa que emissor ou receptor são funções e não pessoas numa situação de comunicação, o emissor pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, uma sociedade.

A proposta de Schuler (2004) ressalta a importância da comunicação e da necessidade de melhor compreender-se os processos comunicativos existentes nas relações sociais. Saber comunicar é condição básica para estabelecer todo e qualquer tipo de relacionamento de uma organização com seus públicos de interesse.

A necessidade de repensar formas e procedimentos de conduzir os processos de comunicação tornou-se urgente diante da possibilidade de saber comunicar aos públicos. Na busca por melhores resultados corporativos, os gestores da comunicação vem conquistando espaços mais expressivos no cenário organizacional. “Na implantação de novos modelos de gestão, no desenvolvimento de equipes e nos esforços de melhoria da ambiência interna, o envolvimento dos comunicadores tem sido decisivo para o sucesso das iniciativas” (CARNEIRO, 2006 p.52).

O conceito de organização, a partir de Etzioni (1980), diz que a nossa sociedade é de organizações.

Nascemos em organizações somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1980, p.7).

Mesmo vivendo na perspectiva de um cenário que sofre constantes mudanças tecnológicas, o homem continua dependendo das organizações para toda e qualquer ação. Etzioni (1980) fala que as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, e cada organização tem no objetivo uma meta, um caminho a seguir. Quanto ao conceito de organização, Kunsch (2003, p.23) indica dois aspectos: “o

ato e efeito de “organizar”, que é uma das funções da administração; e o uso do termo “organização”, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”.

No cotidiano é muito comum utilizar-se as terminologias organizações e instituições como sinônimos para identificar agrupamentos sociais. Pereira (1988), enxerga “as instituições como organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade”, e “as organizações criadas com o fim específico de cumprir uma tarefa são chamadas de organizações instrumentais.”

Uma organização é um sistema aberto que se relaciona com diversos públicos, cada vez mais bem informados e mais exigentes quanto ao direito de saber e entender tudo. A partir das comunicações, das mensagens que os públicos recebem, formam o conceito referente à organização.

A comunicação é uma habilidade humana que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerências e operacionais. Isso significa que todos os integrantes das organizações, em sua ação cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional (NASSAR, 2006, p. 246).

A crescente necessidade de melhor comunicar-se com os funcionários tem provocado mudanças consideráveis na relação dos gestores com o grupo funcional e nesse contexto a comunicação ganha espaço para ser devidamente trabalhada no âmbito interno e externo da instituição. Uma organização que busca ser comunicativa deve levar em conta alguns aspectos: organizar instrumentos que propiciem uma comunicação aberta e transparente com seus públicos; analisar e sistematizar a comunicação formal e informal; ter uma

postura flexível e inovadora nas condutas de melhor informar seus públicos de interesse.

Toda organização que busca adotar uma postura comunicativa pressupõe que suas primeiras ações sejam em relação ao público interno, o desenvolvimento de um sentimento que valoriza uma gestão participativa, como o desenvolvimento de potencialidades individuais perante o grupo. Sem esse posicionamento torna-se mais complicado ampliar ações de comunicação nas organizações.

Sobre a comunicação formal e informal entende-se que ambas tem papéis claros e definidos e convivem simultaneamente na organização. A comunicação informal emerge das relações sociais entre as pessoas. Kunsch (2003) relata que um dos produtos mais conhecidos desse tipo de comunicação é a “rede de boatos”, que muitas vezes se forma a partir de um contexto negativo, mas normalmente vai decorrer da ansiedade, insegurança e falta de informações. Um aspecto interessante a ser destacado na fala da autora é o papel das redes de intranet que criaram outros canais de comunicação informal. Instrumentos como e-mail, mensagens instantâneas, fornecem a cada funcionário uma prensa eletrônica na ponta dos dedos. A velocidade com que as informações são disseminadas aumenta uma atmosfera de crescente desconfiança e instabilidade. Hoje, as empresas utilizam sistemas de monitoramento de conteúdo tanto na Internet, quanto na intranet. Esse monitoramento pode ser trabalhado em benefício da organização, talvez proporcionando oportunidades para uma observação mais atenta das expectativas e necessidades dos usuários em relação ao ambiente organizacional.

A comunicação formal se personifica através dos instrumentos que a organização dispõe. Expressa as informações que são de interesse comunicar para o grupo funcional. “trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias” (KUNSCH, 2003, p.84).

Ainda quanto à comunicação administrativa, Torquato (2002) enumera alguns fatores apontados por gestores de empresas, como responsáveis pelos eventuais problemas. Nesse tipo de comunicação, somente aqueles que têm um impacto maior sobre os processos comunicativos : indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, excesso de informações, defasagem tecnológica da comunicação, maior segmentação, inadequação de linguagem, ausência de critérios editoriais e falta de especialistas.

A partir da proposta dessa tese julgou-se necessário comentar cada um desses fatores elencados por terem uma relação direta com o objeto de estudo.

Sobre a **indefinição clara de responsabilidades** – entende-se que a falta de clareza sobre as responsabilidades de cada setor nos processos informativos prejudica muito a qualidade das comunicações cotidianas. O planejamento geral da organização também congrega a definição de competências de cada área, evitando a duplicação ou omissão involuntária de informações por parte dos setores de uma empresa. Pode se considerar que esse é um erro muito comum no ambiente organizacional devido a uma cultura ainda muito presente em nosso contexto, que é movida por uma certa displicência com o tratamento dado à informação. Pode-se exemplificar com situações que geram comentários no ambiente interno como “eu achei que o setor x era responsável por informar à equipe sobre aquele relatório...” Clareza e

transparência são fundamentais no âmbito interno e externo da organização, asseguram uma margem maior de credibilidade para todas as ações da empresa.

Quanto à **falta de conhecimento pleno do negócio** – o público interno deve ser priorizado na hora de informar/comunicar sobre os produtos ou serviços de uma organização. A princípio essa seria uma função do marketing, mas no momento em que a informação precisa ser divulgada no âmbito interno há necessidade clara de reunir esforços do setor de marketing com a área responsável pela gestão da comunicação na empresa. Nesse sentido, definir o(s) instrumento(s) mais adequado(s) para informar/comunicar esse público estratégico, vai determinar o resultado a ser obtido na ação. Um fator bem mais preocupante é a falta de conhecimento por parte das gerências, não só sobre a produção, mas também pelo desconhecimento dos segmentos em que a organização atua. Por exemplo, empresas que passam por processos de fusão e aquisição muitas vezes montam planos precários de comunicação, o que compromete a eficácia¹ da comunicação administrativa. No contexto atual, com tanta tecnologia disponível no mercado, independente do porte da empresa, a falta de comunicação com os públicos estratégicos pode comprometer os resultados esperados pela mesma.

O **excesso de informações** também representa uma ameaça para a organização, há de se comunicar normas, instruções, notícias sobre a organização, mas a quantidade excessiva pode descaracterizar o instrumento na forma e conteúdo. Com a utilização de e-mail, internet, *intranet* para divulgar informações na organização, o planejamento se configura como ferramenta

¹ Eficácia – liga-se a resultados - em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. In: Kunsch, Margarida Maria K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p.205.

estratégica para toda e qualquer ação. O planejamento de comunicação auxilia na sistematização do que pode ou não ser informado, da relevância e pertinência das informações que a gestão pretende comunicar. O planejamento de comunicação é baseado em pesquisa, em análises do ambiente para posterior tomada de decisão quanto a melhor forma de informar os públicos de interesse da organização.

A defasagem tecnológica da comunicação – independente do porte da empresa, a escolha dos instrumentos vai determinar o nível de recepção que o público interno/externo terá. Mesmo empresas de pequeno porte já priorizam a utilização de instrumentos tecnológicos, em função das características de agilidade, rapidez, segurança, pois o custo benefício se tornou bastante atraente para os gestores das organizações. A empresa que hoje tem condições de utilizar instrumentos como intranet e insiste na manutenção de veículos impressos por uma questão cultural corre o risco de gerar prejuízos, por investir em um meio que, dependendo da organização, não atinge os objetivos organizacionais de melhor informar seus públicos.

Maior segmentação - trabalhar com instrumentos de comunicação sempre exige um entendimento claro de “para quem estou comunicando algo”, que informações quero passar, qual o formato mais adequado para esse meio. São algumas das questões pertinentes ao processo de adequação público-veículo. Portanto, as decisões referentes a formato e conteúdo do instrumento devem ser estratégicas e baseadas nas necessidades e expectativas do público-alvo.

A inadequação de linguagens – quanto aos instrumentos utilizados tanto interna quanto externamente pela organização, a ausência de objetividade e clareza compromete o entendimento das informações e pode resultar em

interpretações errôneas. Em uma rede de intranet a linguagem deve ser desprovida de coloquialismo, deve ser objetiva e clara ao que se pretende enquanto instrumento de comunicação.

Ausência de critérios editoriais – quando se fala em instrumentos de comunicação é necessária a presença de critérios editoriais. O que determina o que deve ou não ser comunicado pela empresa? A definição de critérios para publicações empresariais é um tema que merece ser aprofundado na área de gestão da comunicação.

Falta de especialistas – um dos maiores problemas que os profissionais de comunicação continuam enfrentando no mercado é a idéia errônea de que qualquer pessoa está habilitada a trabalhar a comunicação em uma organização. A falta de profissionais qualificados, com formação específica, nas empresas cria uma imagem deturpada quanto ao que é trabalhar a comunicação estratégica em uma organização.

Sobre a importância de se trabalhar a comunicação e seus instrumentos nas organizações, Marchiori (2006, p.210) nos diz que

Não há como um veículo de comunicação ser global – servir para todos os públicos e interesses. É preciso segmentar a comunicação, para que ela efetivamente traga alguma mudança....De nada adianta enviarmos uma mensagem se não damos o referido acompanhamento que ela merece. Informar não significa comunicar. A comunicação pode facilmente perder sua credibilidade se não gerar feedback...

A vantagem competitiva das organizações no contexto atual é trabalhar a comunicação estratégica. E trabalhar nessa perspectiva é orientar esforços para conscientizar os gestores sobre a importância de melhor conhecer e compreender o público, seja por meio de pesquisas, auditorias, levantamento da

cultura organizacional, conhecimento do negócio, avaliação dos pontos fortes e fracos. Esses são alguns dos aspectos que vão formar a base para o desenvolvimento de um planejamento em comunicação para a organização. Os processos comunicativos dependem de um alinhamento à estratégia organizacional, e não há como separar as instâncias de negócios das instâncias humanas. Somente dessa forma será possível construir e manter relacionamentos duradouros com públicos estratégicos da organização, baseados numa relação de confiança e transparência.

Tapscott e Ticoll (2005) dizem que a transparência consiste em informações que são disponibilizadas para todos os públicos que de uma forma ou de outra se relacionam com a organização. Definem a transparência como “a acessibilidade, para os stakeholders, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses.” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p.23). A cultura da transparência deve partir dos gestores, ser diária e ocorrer em todas as instâncias, na comunicação formal e informal, nos fluxos descendente, ascendente e horizontal de uma organização. Transparência se destaca como um dos valores mais necessários à comunicação estratégica. Essa comunicação ficará evidenciada através dos instrumentos tecnológicos como internet, intranet, através da publicidade, eventos institucionais, coletivas de imprensa, nos produtos e serviços que a empresa disponibiliza no mercado diariamente. Kotler (2003) diz que tudo comunica o tempo todo, os trajes dos funcionários, os preços praticados, os escritórios da empresa comunicam. Por isso, é que se torna imprescindível entender a natureza da comunicação na empresa, analisá-la e esboçar os fatores que afetam seus impactos. Talvez seja o caminho para efetivamente trabalharmos a valorização da comunicação no ambiente organizacional.

Hoje, entre os grandes desafios das empresas, transformar as competências individuais num conjunto sinérgico capaz de interagir de forma eficaz com seu ambiente interno/externo é condição limítrofe para sua sobrevivência. A nova configuração organizacional convoca as pessoas para que sejam parte dos negócios da empresa. A comunicação é fundamental nesse processo porque auxilia na construção e execução de ações que legitimem a idéia de que o funcionário efetivamente participa dos processos de mudança da organização, não só enquanto discurso.

Villafañe (1999, p.302-303) nos apresenta os princípios da comunicação interna:

distinguir entre información y comunicación; una actitud proactiva de la alta dirección; proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna; garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa; revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía.

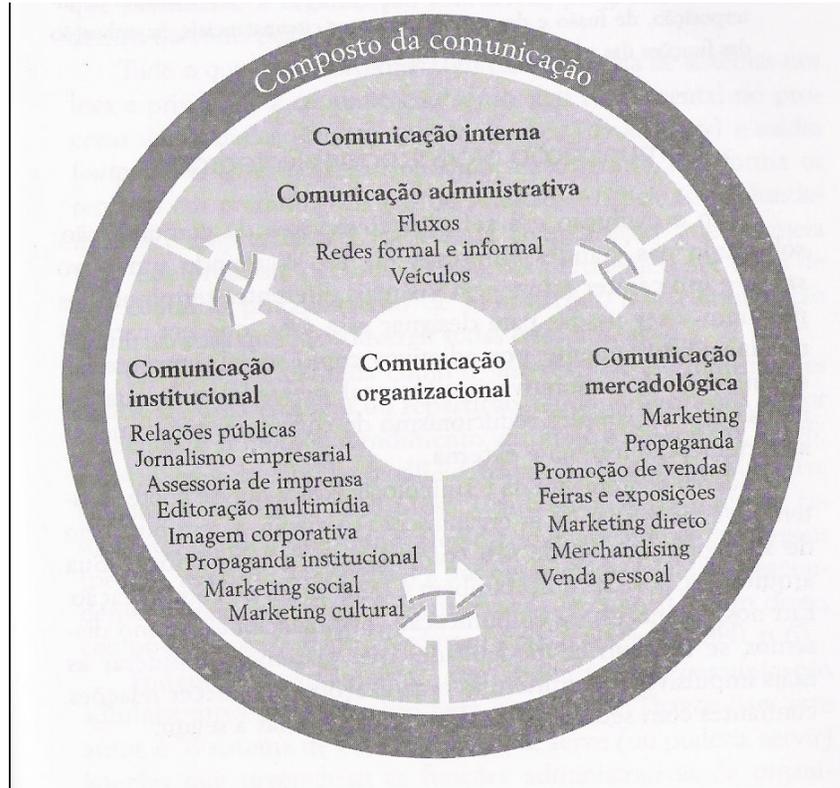
Dentro do contexto da comunicação as pessoas devem estar em sintonia com o que a empresa espera delas e vice-versa. A direção pode reforçar esse discurso através de mensagens institucionais. Uma das maiores dificuldades percebidas no exercício da boa comunicação, é quando a direção acredita que suas motivações pessoais em relação à empresa são as mesmas compartilhadas por sua equipe. O nível de diálogo entre funcionário e direção é fator determinante para o alinhamento da construção e desenvolvimento de vantagens competitivas da organização perante o mercado. Entender as motivações dos funcionários é primordial para a obtenção de resultados na nova economia. A comunicação nesse sentido configura como elemento importante para a organização, porque é através dos instrumentos trabalhados que se disseminará

o entendimento sobre os objetivos e propósitos da mesma em relação aos seus funcionários e ao mercado.

Independente da organização, a comunicação é o elemento que cria e mantém os relacionamentos institucionais, é parte importante na vida das organizações. “Nas atuais sociedades pós-industriais, a comunicação tem reconhecido valor econômico.. se tornou um meio de produção primário, porque, cada vez mais, trabalhar é manejar a informação” (PINHO, 2006, p.27). O autor propõe um entendimento quanto às formas tradicionais de comunicação que ocorrem no contexto organizacional e podem ser agrupadas em cinco tipos: comunicação intrapessoal – que ocorre no interior do indivíduo; comunicação interpessoal – ocorre entre dois ou mais indivíduos; comunicação em pequenos grupos – ocorre quando um pequeno número de indivíduos se reúne por um motivo comum, comunicação organizacional para grandes grupos – não permite a participação ativa de todos os integrantes em função do número maior, e configura-se em palestras, programas de treinamento, conferências; comunicação organizacional aberta – este tipo de comunicação envolve um fluxo maior de informações no ambiente interno e externo da organização.

Kunsch (2003, p.150) nos apresenta através de um diagrama uma proposta para melhor compreender a idéia de comunicação integrada nas organizações, situando em quatro áreas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica. A comunicação integrada é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. Sua representação encontra-se a seguir:

Figura 3. Comunicação integrada.



Fonte: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003, p.151.

A comunicação administrativa ocorre dentro da organização e envolve todos os processos comunicativos de gerenciamento de entrada (inputs) e saída (outputs) de informações. Apresenta como finalidade orientar, atualizar e organizar os fluxos comunicacionais. Segundo Torquato (2002, p. 45), as mensagens da comunicação administrativa dividem-se em “normas, instruções, políticas comerciais/negociais, políticas de desenvolvimento de pessoal, políticas de promoção, políticas salariais, políticas de gestão/organização/modernização... informação sobre novos lançamentos...”.

A comunicação institucional refere-se à construção e manutenção de uma imagem e identidade corporativa da organização. Está diretamente

vinculada à perspectiva pública da organização, no esforço de divulgar as filosofias, políticas e objetivos organizacionais, tornando compreensível o papel da empresa na sociedade. A comunicação institucional, antes, mais centrada na divulgação de marcas e produtos não priorizava a relação com a identidade corporativa. Hoje, existe um entendimento mais claro sobre a necessidade de utilizar a pesquisa como ferramenta no desenvolvimento de projetos que envolvam marcas e produtos vinculados à percepção do público consumidor.

A comunicação mercadológica engloba os objetivos mercadológicos. Responde pela área de marketing, envolvendo um mix de instrumentos de comunicação com a intenção de persuadir públicos de interesse da organização, e está relacionada à divulgação e promoção de produtos, serviços e marcas de uma empresa. As ferramentas que mais se destacam são: propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising, venda pessoal.

Embora exista uma série de equívocos no mercado empresarial sobre significado e abrangência da área de comunicação, cada vez mais tem se apontado a necessidade de melhor trabalhar a comunicação nas organizações. A alta competitividade, em todos os setores, tornou a comunicação interna prioridade para alguns gestores.

Esses equívocos que creditam mitos à comunicação e decorrem em erros de projeção e planejamento para as empresas, prejudicam o entendimento do mercado sobre os benefícios da área. A comunicação é um processo complexo, multidisciplinar e que envolve todos os segmentos de uma organização.

A comunicação no século XXI vem se caracterizando a partir da expansão das mídias eletrônicas. Os veículos impressos deram espaço para boletins eletrônicos, intranets, internet, assim como a preocupação crescente do mercado em valorizar a comunicação no âmbito interno e externo da organização. A exigência de uma comunicação aberta e transparente por parte dos públicos tem gerado um sentimento de mudança nas organizações. A racionalidade dos processos administrativos é rendida pela necessidade de seduzir, cativar os stakeholders. A comunicação assume um novo papel, o de mediar efetivamente essas novas relações que se estabelecem entre empresas e públicos estratégicos.

Marchiori (2006, p. 214) diz que

Devemos refletir sobre o processo de comunicação, aspecto fundamental no desenvolvimento da comunicação interna e das relações organizacionais. Afinal, qual a base do processo? Emissor, receptor, mensagem, canal e feedback. Uma resposta simples e ao mesmo tempo complexa, quando de sua administração nas organizações, pois engloba ruídos/barreiras, fluxos, redes formais e informais....Temos observado que a prática estratégica da comunicação internapode fazer a diferença.

Sobre a comunicação organizacional os autores trabalham a partir de diversos enfoques e níveis de análise. Pinho (2006), apresenta três eixos para o estudo da comunicação organizacional, são eles: o *contexto*, a *configuração* e *forma* e os *atos da comunicação interna*.

As organizações estão dentro de um *contexto* mais amplo, no qual a comunicação organizacional é trabalhada a partir de fatores de ordem econômica, cultural, tecnológica, recursos humanos disponíveis, relacionamento com outras organizações. Também é afetada pela *configuração* e *forma* de padrões onde estão presentes a estrutura empresarial, a cultura organizacional,

as redes formais e informais de comunicação. E por último, a comunicação interna diz respeito aos diversos aspectos do ato de comunicar, como as mensagens, métodos e modalidades de comunicação, e as funções organizacionais e gerenciais.

1.1 A comunicação interna nas organizações

Nos deteremos em abordar a questão da comunicação interna, foco deste estudo. Buscar-se-á melhor compreender, à luz de alguns autores o conceito de comunicação interna e as possibilidades de melhor administrá-la nas organizações contemporâneas. Entre os autores citamos: Kunsch (2003), Villafañe (1999), Torquato (2002), Marchiori (2006), Negrón (2003).

Torquato (2002) diz que o principal objetivo da comunicação interna é gerar consentimento e produzir aceitação. Através da análise do clima interno da organização é possível identificar aspectos positivos e/ou negativos que vão determinar o planejamento de ações futuras.

Segundo Kunsch (2003) para entendermos a complexidade do ato comunicativo é necessário conhecer alguns aspectos presentes na gestão do processo de comunicação nas organizações como: barreiras, níveis de análise, redes, fluxos e os meios. As barreiras são problemas que atrapalham a

comunicação dentro da empresa. Recebem vários tipos de classificações, entre elas destacam-se algumas como: pessoais, administrativas/burocráticas, excesso e sobrecarga de informações, e informações incompletas e parciais.

Negrón (2003, p.325) afirma que, na atualidade, independente do tipo de empresa se “está consciente de que buena parte de su éxito se deberá a la existencia de buenos mecanismos de circulación interna de las informaciones necesarias para su desenvolvimiento como empresa. Es decir, a uma adecuada red interna de comunicación”.

Uma comunicação interna bem planejada é essencial para qualquer organização. A forma como o público interno recebe as mensagens institucionais será um reflexo imediato no público externo. No momento em que os gestores compreendem a real importância do público interno, do quanto podem contribuir para os objetivos organizacionais, muda a percepção e a postura desse público em relação a empresa. Muitos profissionais e gestores entendem a comunicação interna como algo artesanal, complexo de ser trabalhado, sendo uma valiosa ferramenta para se transmitir os novos conceitos e exigências do mercado.

Villafañe (1999, p. 307) diz que

la creación de nuevos espacios de comunicación o el fortalecimiento de los ya existentes em el seno de una compañía deben propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa: la comunicación entre las personas dentro de la organización, no sólo con las del entorno próximo de cada uno, sino, y fundamentalmente, con aquellas otras con las que existen escasas posibilidades de comunicación.

O funcionário gosta da idéia de sentir-se parte da história da empresa, contribuindo efetivamente para algo maior. A função da comunicação interna é justamente incentivar esse sentimento corporativo, reforçar o senso de

pertencimento com as lideranças e suas equipes. Público bem informado é sinônimo de imagem positiva para a organização.

Há um equívoco em estereotipar a comunicação interna como sub-função na organização, pois essa área exige atenção devido ao seu alto nível de complexidade. Depende de uma série de elementos que vão prestar subsídios para se pensar quais as estratégias mais adequadas para implementar junto ao público interno.

O autor também fala que o problema de várias organizações está vinculado às potencialidades adormecidas de seus membros. “las barreras que existen entre los diversos niveles jerárquicos, funcionales y geográficos pueden explicarse,... en función de múltiples causas, pero normalmente entre éstas siempre emerge una por encima de cualesquiera otras: la incomunicación o, al menos, un cierto déficit de comunicación.”

Para Villafañe (1999, p.301) as organizações devem preocupar-se em trabalhar a abertura do diálogo não só com o público interno, mas com demais grupos de interesse. Atuar no sentido de separar informações que façam parte do contexto da organização e que produzam sentido para o público interno, gerando uma atitude de resposta, isso é trabalhar a comunicação com eficiência² e eficácia.

Segundo Marchiori (2006, p. 25)

Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos,...buscar um

² Eficiência – significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. In: Kunsch, Margarida Maria K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003, p.205

consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica.

O profissional que pretende atuar de forma estratégica em uma empresa tem de estar atento a essas mudanças de paradigmas. Reproduzir instrumentos de comunicação já não é suficiente como prática comunicacional, há uma necessidade de despertar para novas posturas frente à organização e seus públicos. Nesse contexto, pesquisar eventos, pautar acontecimentos, representam uma solução mais aceitável para o tradicional agendamento em veículos internos sobre fatos passados na organização. Esse despertar sai da perspectiva da mera reprodução de informações e também pode influenciar uma atitude positiva dos funcionários.

A empresa moderna exige transparência interna, porque ela é essencial para um eficaz trabalho do conhecimento. Os funcionários devem compartilhar e fazer uso dos novos conhecimentos, devem poder assumir responsabilidade por eles, e devem ser automotivados. A maioria das empresas precisa de valores, estratégias, processos comerciais e operações altamente visíveis, para que os trabalhadores cooperem e trabalhem com eficácia (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 100).

Os autores dizem que as empresas abertas de hoje se preocupam em tornar acessível aos funcionários informações sobre a administração, o que resulta na confiança e comprometimento dos mesmos a partir do estabelecimento de uma relação de transparência. Embora seja uma idéia relativamente nova, muito se tem a investir no amadurecimento de como aperfeiçoar esse modelo de trabalho que exige por parte dos dirigentes uma postura flexível, inovadora e democrática.

A comunicação rápida, transparente e participativa com certeza tem muito a contribuir para a sobrevivência das organizações. Hoje, o funcionário tem

acesso a informações que permitem uma análise sobre as vantagens e desvantagens de investir seu capital intelectual na mesma.

A tecnologia contribuiu muito para essa mudança de cenário, possibilitando a partir de ferramentas como e-mail, intranet, agilização no processo de troca de informações dentro e fora da empresa.

Sobre a importância da comunicação Kunsch (1997) nos diz:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, (...) pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, (...) pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (Kunsch, 1997, p. 130).

A Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) divulgou através do seu site a segunda edição da Pesquisa em Comunicação Interna, realizada no período de 15 a 30 de agosto de 2005. O estudo coordenado por Paulo Nassar, diretor-presidente da associação e professor da Escola Comunicação Artes da Universidade de São Paulo, e Suzel Figueiredo, diretora da DATABERJE e professora da FAAP (www.aberje.com.br), considerou uma amostra com 117 organizações, classificadas entre as 500 maiores empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame do ano de 2005. Verificou-se que a comunicação com funcionários está migrando para a área corporativa. Em 2002, a comunicação interna estava vinculada à corporativa em 49% dos casos. Em 2005, esse número chega a 62,5% das empresas. Em mais de 80% das empresas os respondentes afirmaram que os investimentos em comunicação interna estão crescendo. O que denota um momento de maior maturidade no mercado quanto à importância da comunicação interna para as organizações.

A melhor estratégia de comunicação é tornar o público interno porta-voz de sua organização. Uma equipe desinformada e desconectada dos objetivos da empresa dificilmente conseguirá contribuir para a comunicação externa da organização. A escolha dos instrumentos vai definir o nível de integração e participação dos funcionários, daí a necessidade de esclarecer informações importantes e conceitos gerais sobre a empresa no mercado sem precisar abrir mão da confidencialidade de dados. Quanto mais o funcionário conhece a organização, mais interage e se adapta ao seu estilo administrativo.

A cultura de socializar informações sobre os acontecimentos e negócios da empresa é recente. Um dos principais aspectos observados são as mudanças tecnológicas que trouxeram um novo conceito de acesso à informação e seus benefícios, gerando uma nova configuração na forma de comunicar das empresas.

Torquato (2002) nos apresenta um quadro comparativo dos canais de comunicação internos e os problemas mais comuns decorrentes de sua utilização. É interessante destacar que o autor não inclui os instrumentos tecnológicos como por exemplo: e-mail e intranet, sendo que, tornou-se muito mais difícil administrar uma organização competitiva sem a utilização de tecnologias de informação que podem agilizar determinados fluxos, canais de comunicação da empresa.

Quadro 2. Canais de comunicação interna de uma organização.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Temas muito descendentes. ⇒ Linguagem imprópria fria. ⇒ Visual inadequado. ⇒ Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/ folhetos/ memorandos/ comunicados	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Muito normativos. ⇒ Pouco envolventes. ⇒ Pouco explicativos. ⇒ Incompletos.
Quadros de avisos/ murais	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pouco atraentes. ⇒ Acesso precário. ⇒ Inatuais.
Reuniões grupais/ encontros	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cansativas e longas. ⇒ Falta de clareza e de objetivos. ⇒ Exposições fracas. ⇒ Pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo. ⇒ Pouca empatia. ⇒ Falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Receio do poder coercitivo. ⇒ Incredibilidade. ⇒ Indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco). ⇒ Pressão do grupo de referência. ⇒ Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

Fonte: TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 58.

Independente do instrumento de comunicação a ser escolhido para melhor trabalhar os canais junto aos funcionários, algumas questões devem ser observadas como: o estímulo às pessoas quanto ao sentimento de pertencimento na organização, o estímulo ao aprendizado e crescimento individual, o respeito as diversidades culturais, flexibilidade em conduzir as relações internas. A comunicação eficaz depende da compreensão dos gestores sobre a sua importância da comunicação no atual ambiente de negócios e no relacionamento com seus funcionários.

O mercado atual exige mudança de paradigma, uma postura diferenciada das empresas em relação às disputas pela preferência dos consumidores. Investir na comunicação eficiente é o caminho para a consolidação de espaços num cenário altamente competitivo. A comunicação e o planejamento integrados se tornaram estratégicos para a sobrevivência e manutenção do relacionamento com os diversos públicos internos e externos da organização.

1.2 As novas configurações para a comunicação interna nas organizações

A sociedade atual caracteriza-se por ser tecnologicamente definida e por apresentar uma desterritorialização das relações sociais e econômicas. Segundo Bauman (1999) nesta nova configuração social o que importa é a possibilidade dos indivíduos moverem-se com rapidez pelo mundo.

O que importa hoje é a mobilidade e o acesso fácil à tecnologia de informação. É poder mover-se com desenvoltura por todo o planeta e, de preferência, com rapidez. E nada leva o homem mais rápido a qualquer lugar do que as infovias. A rede mundial de computadores – Internet – permite aos indivíduos um acesso rápido às informações, com relativa segurança e com muito conforto.

Hoje, o que confere poder é ter acesso à informação e dominar o uso dos instrumentos que a transmitem. É possuir a senha que dá entrada a este mundo novo, tecnológico, virtual. Um mundo desterritorializado, no qual os fenômenos espaço-temporais apresentam novas configurações. No mundo contemporâneo, as noções de perto e longe, rápido e lento com certeza não possuem os mesmos significados que tinham no passado. E esse novo mundo, virtual e tecnológico, é configurado pelos novos canais de transmissão de informações utilizados hoje.

No mundo contemporâneo o poder e o controle são exercidos através das redes de comunicação, onde as mais variadas informações que se pode imaginar estão disponibilizadas de forma on-line. Hoje, em função das novas tecnologias de comunicação - em que se pode destacar a Internet - e de armazenamento de informações - banco de dados - o espaço social está disposto de forma a que o controle possa ser praticado sem qualquer contato com os indivíduos objetos de observação.

Os indivíduos também não pertencem mais somente a grupos concretos e não estão mais restritos a territórios geograficamente definidos. Pode-se perceber que, com a chegada da Internet e de suas possibilidades tecnológicas de comunicação, os grupos com que as pessoas se relacionam não são mais somente aqueles de cujos membros conhecem a fisionomia.

O homem pertence ao grupo concreto de sua família e de seus colegas de trabalho. Porém, a Internet o permite também conviver com pessoas que moram em lugares distantes geograficamente, mas aos quais se liga através do teclado de seu computador e com um simples toque no mouse. E, muitas vezes, estes grupos com os quais se relaciona via rede possuem mais afinidade com ele do que seus próprios vizinhos e colegas de trabalho.

As empresas, também experimentam um relacionamento com seus públicos através das novas tecnologias de comunicação. A Internet media uma boa parcela das comunicações realizadas nas empresas, tanto internamente quanto entre a instituição³ e seu ambiente externo. O uso dos computadores disseminou-se no sistema empresarial, não apenas para o exercício das atividades administrativas, como também, e principalmente, para realização da comunicação empresarial.

Esta inserção das novas tecnologias permite que a empresa comunique-se com seus públicos de forma mais econômica e rápida. Permite, também, uma comunicação livre das barreiras geográficas impostas pelos tradicionais veículos de comunicação empresarial, escritos ou audiovisuais.

A comunicação é uma área estratégica para as empresas. Sua importância foi percebida já no período da revolução industrial, quando surgiram as fábricas e a relação entre capital e trabalho tornou-se mais complexa. Até meados do século passado, ainda havia um conflito intrínseco no relacionamento entre patrões e empregados, onde estes, organizados em sindicatos, eram vistos como uma constante ameaça e aqueles eram vistos como os grandes exploradores.

³ Para os fins deste trabalho, empregam-se os termos 'instituição' e 'empresa' com o mesmo contorno semântico.

A produção em massa gerou um fenômeno de superprodução, tornando necessário empreender uma comunicação mercadológica para tornar os produtos e as empresas conhecidos por parte dos seus públicos externos. A partir destas necessidades de comunicação percebidas pelos grandes industriais surge e consolida-se a comunicação organizacional.

Kunsch (1997, p. 68) se baseia em Goldhaber para afirmar que

a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Até o final da década de 80, a comunicação nas empresas era realizada através dos meios tradicionais, como as publicações impressas, a correspondência empresarial, os meios de comunicação etc. Hoje, a comunicação organizacional utiliza também as novas tecnologias de comunicação como meio e instrumento para atingir seus objetivos.

A desterritorialização da informação e as inúmeras possibilidades de comunicação que a rede mundial de computadores - Internet - trouxe para a sociedade são uma realidade também nas empresas. Hoje, as empresas usam a rede para comunicarem-se com seus clientes, com seus fornecedores e com a comunidade de uma forma geral, para venderem seus produtos ou oferecerem seus serviços, ou simplesmente para tornarem-se conhecidas.

O site da instituição é um excelente veículo para tornar conhecida a filosofia da empresa, para divulgar seu engajamento em campanhas sociais, para aproximar a organização de todos os seus públicos que se encontram

geograficamente distantes. A Internet é hoje um excelente veículo de comunicação entre a empresa e seu público externo.

Já com o público interno, com os funcionários ou colaboradores da empresa, um novo veículo que vem sendo utilizado com muito êxito é a intranet, uma espécie de internet usada internamente pelas organizações. O objetivo deste veículo de comunicação é a divulgação de informações relativas à empresa, principalmente para os seus próprios funcionários e administradores.

A intranet é uma rede corporativa que usa a mesma tecnologia e infraestrutura de transferência de dados que é utilizada pela Internet. Porém, a intranet é usada na comunicação interna da própria empresa ou entre esta e outras empresas a ela ligadas.

O assessor de comunicação, seja ele um jornalista, publicitário ou um relações públicas, é o profissional que pode garantir que a empresa utilize potencialmente este novo canal de comunicação. No caso específico dos profissionais das relações públicas, é fundamental que exista uma adaptação aos novos instrumentos que surgem em função das novas tecnologias. A intranet é um veículo facilitador do trabalho de relações públicas, pois representa um canal mais eficiente e eficaz para enviar informações, disponibiliza serviços e informações que facilitam o desempenho das atividades no cotidiano de uma empresa.

A intranet possibilita que as informações sejam coletadas de forma mais rápida e disponibilizadas mais democraticamente para todos os membros da instituição. Embora uma parte do mercado não a utilize ainda como ferramenta diária de trabalho, a intranet representa um mecanismo que agiliza os processos internos e externos de uma empresa, possibilitando que várias pessoas planejem

estratégias, discutam projetos, realizem reuniões virtuais, de forma a ter uma relação custo/benefício mais eficiente.

A Intranet visa fornecer serviços de correio, web, chat, o que agilizam os processos comunicacionais corporativos e torna mais limpa e eficiente a comunicação entre as pessoas e entre os setores de uma instituição. Numa Intranet podem ser disponibilizados aos funcionários e demais parceiros da empresa os manuais de procedimento internos, dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de eventos, acesso à banco de dados importantes ao andamento das atividades da empresa.

A intranet representa, portanto, um instrumento de comunicação interna que possui um grande potencial para se tornar um dos principais instrumentos de comunicação dirigida entre a empresa e seus funcionários e parceiros.

1.3 As relações públicas e as novas configurações organizacionais

A comunicação interna e externa da empresa representam os principais focos de atuação das relações públicas no desenvolvimento de ações que priorizam a criação e manutenção da identidade e prestígio da organização através de informações dirigidas aos públicos de interesse. Para melhor compreender essa idéia, também abordou-se neste capítulo as perspectivas

atuais das relações públicas e a necessidade de consolidar ações de comunicação interna que auxiliarão no desempenho da comunicação externa de uma organização.

O paradigma que definiu por muito tempo as relações públicas foi o de formar a opinião pública, com o objetivo de reforçar a legitimidade das decisões organizacionais. Embora a atividade de relações públicas extrapole essa questão, permanecemos de certa forma em conflito com o mercado quanto ao esclarecimento de nossas reais atribuições.

Humanizar relações, amenizar diferenças, é uma visão humanística que representa uma possibilidade de contribuir para o entendimento da necessidade de mudanças de relacionamento na sociedade.

O maior desafio das organizações hoje é manterem-se competitivas. Responder às ameaças internas e externas do cenário global tem representado um obstáculo para empresas de grande, médio e pequeno porte, assim como manter seus públicos de interesse alinhados aos objetivos organizacionais.

Uma das razões pelas quais a atividade de relações públicas apresenta dificuldades quanto ao entendimento sobre o seu exercício no mercado é porque trabalham com valores intangíveis como credibilidade, respeitabilidade, conceitos.

O trabalho de influenciar no processo de estratégia, estabelecimento de políticas, acompanhamento das etapas de tomada de decisão, representam o objetivo final da atividade que é a manutenção de um relacionamento harmônico com os públicos de interesse. A atividade é importante, é estratégica, mas não é

palpável, não é visível. Acredita-se que a sobrevivência da atividade está ligada às possibilidades de adaptação ao ciclo contínuo de mudanças.

Toda ciência prescinde de um objeto de estudo e um objetivo proposto. Simões (1995) elucida a questão da atividade de relações públicas quanto à sua fundamentação.

As relações públicas não se caracterizam numa ciência enquanto esclarecimento de um fenômeno específico do mundo. Mas, pelo fato de preocuparem-se com a observação e controle de acontecimentos de natureza social, elas podem ser enquadradas entre as ciências sociais. Mesmo que não esteja alinhada aos princípios e leis do conhecimento científico, já começa a se reproduzir na prática como um agir refletido, transformador do homem e do social, despontando com uma visão crítica da teoria.

O trabalho é dimensionado a partir de um universo simbólico que identifica e decifra os fenômenos existentes, verificando-se assim um amplo objeto de estudo - a relação da organização-públicos e suas variáveis; e como objetivo – a cooperação dos públicos para a consecução da missão da organização sustentada pela legitimação de suas ações.

O exercício das relações públicas pode servir-se das ciências sociais como forma de buscar subsídios para melhor compreender a vida em grupo; e das ciências humanas pode extrair referências para entender o homem como produtor e o mundo social como produto dele.

Além desse vasto campo para a investigação, também deve atentar para o processo comunicacional e as interveniências que se distinguem no decorrer do sistema. É necessária observação mais precisa quanto às mudanças que se

concretizam no meio ambiente, pois nelas se refletem as exigências sociais do seu tempo.

Quando se relata sobre a formação de opinião de grupos, é interessante destacar que o objetivo final das relações públicas não é controlar o público, mas buscar formas que auxiliem as instituições a conhecer, identificar e se adaptar a seus públicos. Evidente que essa adaptação vai depender das características do público (divisão de papéis, status, valores, crenças, motivações, cultura, atitudes sociais...) e do comportamento destes em relação aos fatores externos que circundam sua realidade. A priorização dos públicos-alvo pressupõe o estabelecimento de um plano de ações que mantenha a fidelidade desses grupos de interesse.

No entanto, é primordial que a atividade de relações públicas disponha desses elementos para melhor administrar o processo social e incrementar, de acordo com o estereótipo de cada público, as ações organizacionais na sua execução.

A atividade de Relações Públicas, como processo pluridimensional de interação das organizações com a sociedade, direciona seus esforços a partir dos aspectos qualitativos das estruturas psicossocial, cultural, econômica, política, ideológica, jurídica-estatal, histórica e filosófica. Um panorama interacional de idéias proporciona à atividade um papel ajustado aos interesses da organização, e dos públicos ligados direta ou indiretamente a ela.

Os componentes da interação formam um referencial que ultrapassa os objetivos iniciais das Relações Públicas, fornecendo subsídios para a proposição de uma futura mudança na forma de pensamento, no sentido de amenizar as diferenças sociais e flexibilizar a humanização nas relações de trabalho.

Simões (1995, p. 83) propõe que:

A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização... A função política da organização... objetiva que, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos.

A proposta de Simões (1995) posiciona a atividade de Relações Públicas enquanto gestora da função política organizacional como um instrumento administrativo de viabilizar a correta execução das ações organizacionais baseadas na filosofia, normas, políticas inerentes à empresa. As ações que vão ao centro dos interesses legítimos das partes do sistema são legitimadoras dos princípios da organização. Essas práticas legítimas vão evitar conflitos posteriores no processo de intermediação com seus públicos, ou se não evitarem, pelo menos darão uma reserva de credibilidade.

É possível que nem sempre o retorno após implantação das ações seja positivo. Existe uma série de variáveis que podem contribuir ou prejudicar o andamento do processo social, por isso a relevância de acompanhamento sistemático das atividades sancionadas através de pesquisas, observação do clima humano, interesses dos públicos, como forma de assegurar a boa vontade da opinião pública junto à organização.

Um dos aspectos mais pertinentes à atividade de Relações Públicas é a característica da intermediação que a função pode promover entre a empresa com seus públicos, independente do tipo de organização ou dos grupos que fazem parte do contexto social.

Para toda e qualquer ação de relações públicas, o planejamento é um instrumento que se faz necessário. Um dos principais problemas que as organizações apresentam é a dificuldade em trabalhar a área de comunicação de forma sistematizada, ou seja, trabalhar com um plano de comunicação baseado nos valores, missão, visão da empresa e que englobe ações permanentes.

As empresas normalmente utilizam planos de comunicação para situações emergenciais, de risco com a opinião pública. É nesse contexto que relações públicas se destacam, sendo o profissional chamado para solucionar conflitos ou crises quando já instalada a situação.

Essa atitude é apontada como inexperiência por parte dos executivos. A comunicação saiu da posição de coadjuvante para o papel principal nos negócios. Viana (2001, p. 50) diz que um dos objetivos da comunicação é posicionar a empresa “no âmbito da sociedade de modo a transmitir, com precisão e clareza, seus objetivos, suas especialidades, os patamares e evolução tecnológica e, acima de tudo, despertar entusiasmo com relação ao seu nome e presença no mercado”.

Para desenvolver ações estratégicas para a organização é necessário que o profissional tenha um conhecimento prévio dos elementos intervenientes ao processo de planejamento. Fortes (2003, p. 185) diz que em relações públicas aplica-se a função de planejamento “com a finalidade de alterar um cenário presente, provavelmente adverso, para um futuro conjunto de circunstâncias favoráveis”. Das áreas da comunicação, sem dúvida, a de relações públicas é apontada como uma das que mais utiliza o planejamento no desenvolvimento de ações para determinada instituição.

Em uma organização, o planejamento vai orientar os dirigentes na condução de atividades junto à sua equipe, no cumprimento dos objetivos e metas institucionais. Em pleno século XXI, ainda nos deparamos com empresas que dispõem de pouca ou nenhuma estrutura que dê conta da área de planejamento.

O planejamento está no topo do organograma de uma empresa, vinculado às funções de organizar, dirigir e controlar, dando as diretrizes para todas as áreas e subáreas da mesma. A construção, análise e execução do planejamento dependerão da realidade de cada organização.

Para Relações Públicas existe a consciência da necessidade da disciplina de planejamento, em razão de esse instrumental aproximar as propostas de relacionamento da estratégia geral da empresa, devendo integrar-se à estrutura organizacional e aos seus propósitos de longo prazo... A função de planejamento impede que as atividades de Relações Públicas sejam improvisadas. O planejamento enuncia os passos impreteríveis e norteia as deliberações para conseguir o efeito final ambicionado (Fortes, 2003, p. 186).

Se atuação do profissional de relações públicas deve ser vinculada à administração estratégica da empresa, como sugere a maioria dos autores, o planejamento é ferramenta fundamental no processo de estruturação e manutenção de canais de relacionamento entre a organização e seus públicos estratégicos.

Os principais objetivos da função de planejamento das Relações Públicas são: formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos; adequar as atividades de Relações Públicas à administração estratégica da empresa; organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento; definir estratégias de Relações Públicas para trabalhos solidários com os setores da companhia; elaborar o orçamento de Relações Públicas; estabelecer a rentabilidade das proposições apresentadas (Fortes, 2003, p. 187).

Formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos trata do estabelecimento de canais que vão intermediar a relação entre a organização e seus stakeholders⁴. A criação e ampliação desses instrumentos, vai auxiliar na manutenção desses relacionamentos favoráveis para a organização.

Cada vez mais os públicos de interesse devem ser colocados no centro da estratégia da empresa. A orientação de esforços para identificação das demandas desses públicos como interesses, desejos e necessidades, vai permitir que as organizações administrem com um controle maior o desenvolvimento de programas de comunicação para os mesmos.

A definição de Simões (2001) esclarece as razões pelas quais a atividade se legitima nas organizações como gestor da função organizacional política. Nas organizações, a iminência de conflitos permanentemente exige da atividade de relações públicas um monitoramento constante das relações entre a empresa e seus públicos.

Para um melhor acompanhamento da dimensão das esferas de relações, o planejamento apresenta-se como ferramenta imprescindível. Diagnosticar e prognosticar, para planejar a comunicação antecipadamente, são ações que efetivamente vão contribuir para a execução de um processo mais eficaz.

Kunsch (2003, p. 203) diz que é necessário considerar o planejamento como um “modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos,

⁴ Stakeholders – são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. In: KUNSCH, Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

diagnósticos, tomada de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações...”.

Planejar significa projetar uma seqüência ordenada de medidas como forma de antecipar problemas. Penteado (1969, p. 135) fala que todo planejamento depende de uma política, um documento que rege a vida da empresa, que vai orientar toda e qualquer ação de comunicação da empresa. Informa sobre as questões que devem estar presentes na construção e estabelecimento de políticas. Precisa apresentar um caráter rígido e ao mesmo tempo flexível, ser objetivo e expresso com clareza, ser compatível com o interesse público.

Kunsch (2003, p. 318) diz que a função estratégica de relações públicas só tem possibilidades a partir do planejamento “pois o gestor de comunicação ou profissional de relações públicas nas organizações contemporâneas precisa ir além das técnicas”.

Para o profissional de relações públicas, a necessidade de entendimento sobre a complexidade de áreas diversas é uma exigência para qualificação. O mercado impõe essas demandas e o papel da universidade é buscar oferecer, da melhor forma possível e coerente, uma proposta de ensino, preocupada com visão humanista.

Capítulo 2

O planejamento: aspectos teóricos

Na atualidade, o cenário organizacional apresenta crescente turbulência e alta competitividade. O número de tarefas aumentou em vez de os indivíduos aprenderem a trabalhar mais racionalmente, e os problemas se tornaram mais difíceis de solucionar. A tecnologia que deveria nos auxiliar na diminuição das funções tarefas, criar funções facilitadoras para que o indivíduo pudesse ter uma maior qualidade de vida, só acresceu o número de demandas, exigindo mais tempo, mais comprometimento, mais esforço e conseqüentemente menos horas de lazer e descanso.

A dinâmica social vem sendo movida por uma revolução que tem três fatores fundamentais: informacional, tecnológico e cultural. As grandes corporações estão modificando suas estruturas, reduzindo as dimensões de suas unidades, terceirizando mais serviços, buscando maior número de parceiros para

empreendimentos, investindo em capital intelectual. A forma como entende-se conceitualmente a concepção de grandes empresas está mudando, a imagem nababesca de grandes espaços partilhados por inúmeras pessoas é obsoleta.

Tofler (1980) na obra *A terceira onda*, já advertia sobre a irreversibilidade dessa perspectiva. A tendência do século XXI é a adesão cada vez maior dos dirigentes, pelo fracionamento de grandes empresas em pequenas unidades, cada uma com grupos bem menores, unidades mais enxutas, menos onerosas, teoricamente mais eficientes e eficazes.

Nesse cenário, o planejamento busca formas de sobreviver através da flexibilidade e adaptabilidade de seus planejadores. Nunca foi tão complicado planejar como no momento atual, acompanhar as intermináveis mudanças de um mundo reconhecido pela complexidade das relações.

Vaselli (1999, p. 208) em seu artigo sobre tempo industrial e tempos individuais diz que “o cotidiano é o reino de um tempo que é fim em si mesmo, que não prorroga e não aceita promessas, mas consome as suas necessidades e as suas exigências no átimo vivido, no instante”, ou seja, as decisões do presente trazem a inevitabilidade das conseqüências do futuro, e planejar é um exemplo claro dessa percepção.

Segundo Heijden (2004, p. 99) tem determinados períodos que, “as organizações experimentam turbulências em seu ambiente. Explicar o que está acontecendo de maneiras alternativas passa a ser uma aptidão corporativa vital, cujo ponto mais importante é a disposição para abrir modelos mentais, enfrentar incertezas conceituais e chegar a uma visão comum do seu significado...”.

Organizações, de todos os segmentos, atuam em ambientes cada vez mais competitivos, estimulando as mesmas a trabalharem de forma mais agressiva. A vantagem competitiva passa a ter prioridade na formulação de estratégias da empresa.

O planejamento é um processo que pode sofrer mudanças em todas as ações previstas de acordo com a necessidade do momento da empresa. Planejar e estabelecer estratégias nas empresas deixou de ser privilégio das grandes corporações e passou a ser uma obrigação de todo e qualquer negócio, qualquer que seja seu porte, como forma única de constituir os caminhos da sobrevivência e do crescimento.

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS, In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58).

Independente do estágio de desenvolvimento, as empresas passaram a utilizar o planejamento estratégico como referência para análise dos pontos fortes e fracos da organização e para buscar, através da adoção de estratégias, uma forma de harmonizar as ações da empresa com os objetivos organizacionais.

Lupetti (2000, p.81) é um dos poucos autores que afirma existir uma certa confusão quanto ao conceito de planejamento. Seguidamente se ouve planejamento, planejamento organizacional, planejamento corporativo, planejamento estratégico, planejamento de marketing, planejamento estratégico de marketing, planos mercadológicos, planejamento de propaganda, objetivos,

estratégias, táticas.... entre outras terminologias... “Planejamento é um conjunto de atividades e providências que devem ser tomadas com a finalidade de alcançar um objetivo. Deve-se considerar no planejamento as constantes mudanças ambientais, a fim de assegurar os objetivos financeiros de uma organização”.

Bethlem (2004) apresenta a idéia de planejamento como planejamento estratégico e indica que o passo inicial é estabelecer os objetivos e estratégias que a empresa deseja seguir.

2.1 Modelos de planejamento

Com base em Fortes (2003) será apresentado um quadro que representa um modelo de formulação do planejamento estratégico de negócios

Quadro 3. Modelo de formulação do planejamento estratégico de negócios.

Níveis	Revisões Periódicas	Revisão Anual		
		Hierárquicos do Planejamento	Condicionadores Estruturais	Formulação da Estratégia
Corporativo			4 →	→ → 6
			↑	↓ ↑
Negócio	1 →	→ 2	→ 3	→ 5 →

Fonte: FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

Os *componentes internos* indicados no quadro 3 são:

- (1) diagnóstico organizacional e definição da missão da empresa ou do negócio;
- (2) formulação da estratégia do negócio e os amplos programas de ação;
- (3) formulação e avaliação de programas de ação específicos.
- (4) alocação de recursos e a definição das medidas de performance para o controle administrativo (constituem a autorização final pela alta administração da empresa e a liberação de recursos, em função dos méritos das estratégias apresentadas, das possibilidades de avaliar as questões presentes no portfólio de negócios);
- (5) orçamento no nível de negócio;
- (6) análise do orçamento e aprovação dos fundos operacionais e estratégicos (para assegurar o desempenho de novas oportunidades e introduzir mudanças significativas nas condições dos negócios existentes).

Kunsch (1997, p. 28) reflete sobre a idéia de planejamento estratégico afirmando que “é possível fazer uma análise ambiental externa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional, capaz de indicar ameaças e oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes...traçar um perfil da organização no mundo dos negócios, político e social”.

Entender o conceito de planejamento é essencial à compreensão da dimensão de sua importância para o cumprimento das decisões organizacionais. A idéia de planejamento começou a ser difundida na década de 50, quando as empresas americanas viviam um momento de mudança cultural e econômica bastante complexo, e as ações do que se entendia como marketing na época não eram suficientes para dar conta dos sintomas existentes. A competição externa, maior oferta de produtos e serviços e o avanço tecnológico impuseram um novo ritmo de comportamento empresarial, uma postura mais estratégica, mais focada no que se chamou de administração estratégica, como forma de aprimorar seu trabalho.

Inúmeras técnicas de abordagem foram experimentadas, a cultura empreendedora da sociedade americana levou a uma sucessão de novas tentativas, novos problemas e novas possibilidades.

Todas essas abordagens partilhavam das falhas de uma técnica oriunda da experiência. Procuravam remediar sintomas específicos e não os problemas responsáveis por esses sintomas. Quando esses remédios foram propostos, faltava a compreensão dos problemas subjacentes a estes sintomas. As soluções eram como remédios caseiros que aliviam as dores superficiais causadas por uma doença misteriosa. ... o orçamento foi a cura para os problemas da empresa até o aparecimento da necessidade de planejamento do lucro, que foi sucedido pelo planejamento global o qual, por sua vez, cedeu lugar ao planejamento estratégico (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981, p.48).

O planejamento estratégico evoluiu muito em forma e conteúdo da sociedade industrial, para a era informacional e para a era do conhecimento. A partir da década de 60, o planejamento tornou-se uma obsessão no universo das empresas americanas.

Na década de 70, ficou caracterizado por fórmulas simplificadas e de difícil manejo. E na década de 80, não foi abandonado, mas relegado a um plano secundário em função de novos modelos de gestão, como programas de qualidade total, reengenharia, teoria dos jogos, organizações virtuais, etc.

Essa adesão dos empresários ao mundo encantado de novos modelos gerenciais gerou, nos anos 90, um desequilíbrio quanto ao que se entendia como planejamento e com o passar do tempo muitos desses modelos se mostraram ineficientes para os processos de gestão.

Whittington (2002, p. 5) faz uma referência à idéia de planejamento através das abordagens: clássica, evolucionista, processualista e sistêmica.

Os clássicos... vêem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e...o melhor é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas... questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Os sistêmicos...argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem...do contexto social, ... portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Para os clássicos, o planejamento racional pode ajustar e abreviar mudanças de mercado. Whittington (2002), Chandler (1962), Ansoff (1981) e Sloan (1963) foram os responsáveis pela criação de características para a abordagem clássica: “o apego à análise racional, o distanciamento entre

concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.” (WHITTINGTON, 2002, p. 13).

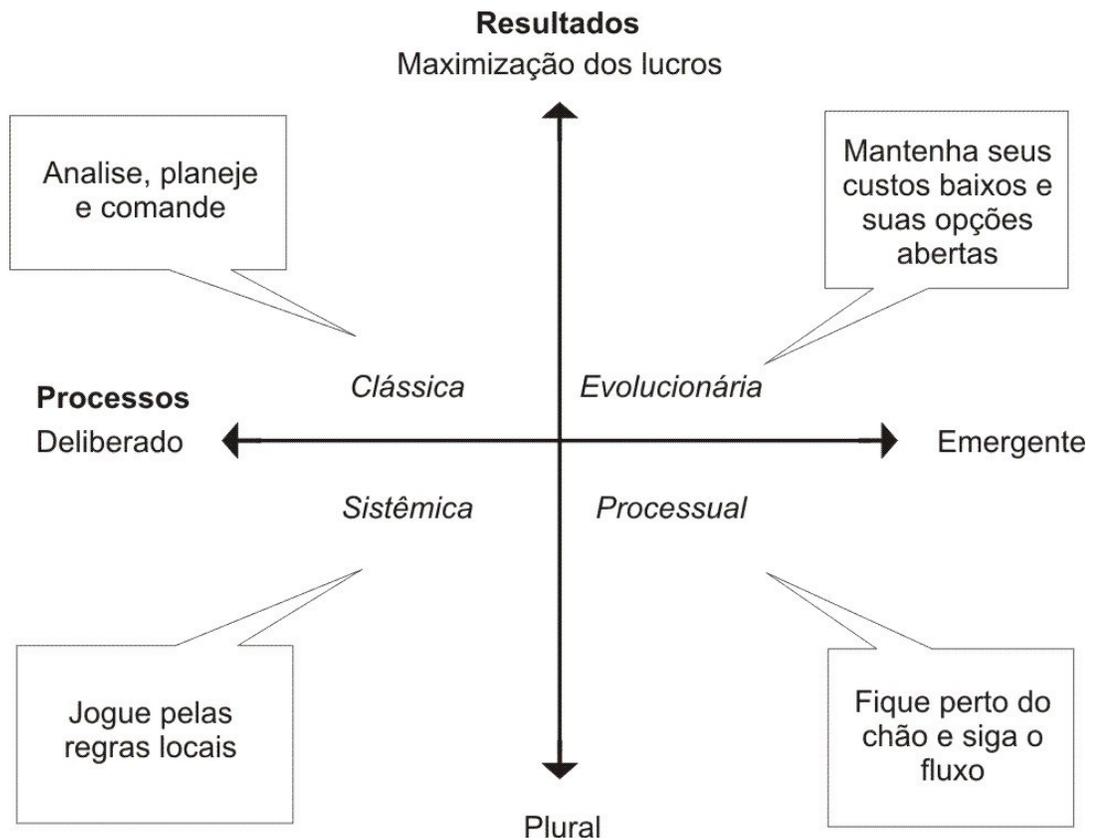
Os evolucionistas defendem que, independente do método trabalhado, o que interessa é a competitividade e quem obtém melhores resultados no mercado, “...insistem em que os mercados não apenas são muito competitivos para investir em estratégias caras, como também são muito imprevisíveis...acreditam que os mercados são muito eficientes para a criação de qualquer vantagem sustentável” (WHITTINGTON, 2002, p. 23).

Os processualistas dizem que “tanto as organizações quanto os mercados são com freqüência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão” (Whittington 2002, p. 25), portanto as lideranças empresariais não devem se preocupar em buscar um modelo ideal de estratégia e, sim, investir em flexibilização para adaptar-se às constantes modificações do mundo.

Os sistêmicos propõem que “as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas.” (WHITTINGTON, 2002, p. 32). Para se pensar em estratégia para a organização, é necessário partir do ponto de vista sociológico. A configuração dos sistemas sociais vai influenciar diretamente nos processos de tomada de decisão.

A figura a seguir apresenta os modelos citados acima:

Figura 4. Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.



Fonte: WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p.12.

Para a maioria das organizações, o planejamento estratégico é observado como o cumprimento de etapas dentro de um calendário, esquecendo-se de alimentar sua capacidade empreendedora e o potencial revolucionário do mesmo. Vários autores alertam para o risco de engessamento na configuração do planejamento.

A priorização do estabelecimento de prazos retira o foco de uma questão primordial, que é o processo de concepção da estratégia, a chance de fazer uma revolução, quebrar paradigmas, investir em um olhar mais criativo sobre o contexto em que a empresa está inserida na atualidade.

Cavalcanti (2001, p.21) apresenta quatro tarefas para a empresa que deseje a criação de uma revolução no setor: “identificar os dogmas inabaláveis que permeiam o setor, criar oportunidades para reescrever as regras do setor, ter profunda compreensão de suas competências essenciais e ...ter conhecimento para identificar idéias revolucionárias ...”, idéias que podem vir a ser operacionalizadas.

O modelo de empresa desse século é focado em seus processos e no seu consumidor, atento às variações permanentes do cenário político-econômico-social-cultural. Sua vantagem competitiva ficará centrada no conhecimento do negócio e na tomada de decisões, que são dois elementos fundamentais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. O alinhamento de sua equipe aos objetivos organizacionais talvez represente um dos maiores obstáculos.

É interessante ressaltar que um processo de reflexão sobre as perspectivas reais e futuras de uma empresa deve partir de um entendimento lateral, ou seja, com envolvimento de funcionários de vários setores que terão a oportunidade de expor idéias.

Cavalcanti (2001, p.27) fala sobre a agenda do futuro para essas empresas que apostam na perspectiva empreendedora:

- transformar empregados de tarefas em profissionais pensantes - estimular o capital intelectual, oportunizar de forma contínua a contribuição de idéias e proposta de ações em prol da empresa;
- repensar os papéis dos administradores e dos empregados nas empresas estruturadas por processos - papéis e funções cada vez mais são objeto de discussão nas empresas, desenvolver esse

processo e adaptar não só gestores, mas funcionários. A nova perspectiva de negócio demanda tempo, flexibilidade e principalmente um acompanhamento mais próximo aos gestores. A direção sempre é observada como modelo, portanto o nível de comprometimento da mesma será um reflexo do comportamento da equipe;

- reinventar os sistemas de gestão de recursos humanos desde os treinamentos até os esquemas de reconhecimento de esforços – a área de recursos humanos normalmente é vista como burocrática, pouca criativa e resistente a mudanças. No entanto essa área tem grandes possibilidades de contribuir para o desempenho de negócios da empresa.

Hoje, o papel dos recursos humanos transcende as trivialidades administrativas financeiras. As empresas esperam um papel mais estratégico do setor no sentido de estimular o capital intelectual, tornar o ambiente de trabalho mais produtivo, identificando novos talentos dentro e fora da organização, valorizando mais os talentos de que a organização já dispõe. Para tanto, é necessário:

- fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa – também envolve a questão cultural da empresa em sensibilizar seus funcionários para a importância da aprendizagem permanente. A rotina de aprendizado só traz benefícios à construção de cenários. Incorporar na equipe a cultura do aprendizado requer criar condições para um ambiente em que possam assumir os novos sistemas aplicados em seu cotidiano;

- moldar uma cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar – talvez uma das áreas mais complexas para mudanças, pois a cultura corporativa contém valores, missão, princípios.

Mintzberg (2004) apresenta sua teoria sobre planejamento estratégico, propondo uma revisão de literatura a partir da década de 60 sobre a sua história e destaca o novo papel do planejamento no cenário organizacional. O autor faz uma crítica ao que entendemos como planejamento e propõe um novo modelo aos papéis do planejamento, do plano e dos planejadores.

O modelo⁵ da escola de design se baseia na crença de que a partir de um delineamento básico sobre a empresa é possível construir a estratégia. Seus idealizadores foram Selznick (1957) e Chandler (1962), sendo uma das formas mais populares de se pensar estratégia.

As Premissas da escola de Design, segundo Mintzberg (2004, p.45-46) são:

- a formação de estratégia deve ser um pensamento controlado e consciente- a estratégia deve ter um processo elaborado, com etapas bem distintas (definição de objetivos, orçamentos, programas), apoiadas por técnicas e com o monitoramento constante através de check-list;
- a responsabilidade pelo processo deve ser do executivo principal: essa pessoa é O estrategista - o executivo principal é o protagonista dessa história, tem o papel de gerenciar o processo de formulação de

⁵ Esse modelo de planejamento estratégico é apresentado por Mintzberg, e é utilizado nesse capítulo para ilustrar as diversas possibilidades de se trabalhar o planejamento estratégico a partir dos autores da área. In: MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

estratégia, simplificá-lo. Todos os demais envolvidos são coadjuvantes no processo e operacionalizadores do mesmo;

- o modelo de formação de estratégia deve ser simples e informal - evitar a criação de modelos para a formação da estratégia;
- as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* criativo - as estratégias se baseiam nas competências essenciais;
- as estratégias devem resultar do processo de *design* plenamente desenvolvido – a configuração de uma estratégia deve respeitar todas as etapas de sua formação. Uma tempestade de idéias não leva a um caminho, mas a vários caminhos para o delineamento de uma estratégia e muitas vezes buscar atalhos como forma de otimizar o tempo prejudica a finalização da mesma e conseqüentemente, compromete seu sucesso;
- as estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, o que significa que precisam ser simples.

A criação de uma estratégia, sempre vai exigir a avaliação de forças internas e oportunidades externas, observando quais os pontos fracos no micro-ambiente e quais as principais ameaças no macro-ambiente.

Lançado na década de 60, o modelo de planejamento estratégico de Ansoff (1981) ofereceu um nível de elaboração bem mais complexo. Não tratava do processo de planejamento em geral, seu foco estava no modelo de expansão e diversificação corporativa que inseriu a idéia de estratégia de produto-mercado, dividida em etapas dentro de um processo que apresentava vários momentos de decisão. A etapa 1 era diversificar ou não a empresa, a etapa 2 era escolher um

segmento de produto-mercado, e a etapa 3 era o refinamento desse objeto. Trabalhava com dois conceitos centrais: disparidade e sinergia.

Existem inúmeras definições de planejamento, mas segundo Mintzberg (2004), a pergunta - Afinal o que é planejamento? não é respondida ou levada a sério pela própria literatura disponível na área. Justifica que os propositores se preocupavam mais com o ideal do que com alternativas viáveis e reforça a necessidade de posicionar o planejamento na organização a um lugar que já pertence ao mesmo.

Entre as várias definições do que vem a ser planejamento, observa-se a partir da releitura de Mintzberg (2004) alguns posicionamentos sobre o assunto. Por exemplo, *planejar é pensar no futuro*, obviamente o planejamento trata de uma ação de antecipação a imprevistos, que necessariamente não estão ligados a tempo e espaço futuros.

Segundo Oliveira (2003, p. 34) “existe uma certa dificuldade quanto à conceituação e à função do planejamento nas empresas”. O autor alerta para que o planejamento não seja confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. A previsão refere-se a uma verificação de eventos que podem surgir. Na área de comunicação se utiliza o termo check-list, uma revisão de ações previstas no plano. A projeção refere-se à utilização de experiências passadas para visualizar perspectivas futuras.

A predição refere-se a uma situação que pode ser diferente do presente e sobre a qual não é possível ter controle. A resolução de problemas refere-se à solução imediata de situações pontuais que estão em decorrência. O plano é o documento formal onde constam todas as informações referentes às etapas do planejamento.

2.2 O planejamento para a comunicação interna

Um dos propósitos deste estudo é estabelecer um diálogo entre o planejamento estratégico e a comunicação, uma relação pouco explorada nas publicações científicas. Pelo fato de ambas as áreas partilharem de referências teóricas comuns, como o campo da psicologia, sociologia, etc, facilita o entrosamento e a adaptação de conceitos de planejamento, gestão e pensamento estratégico à comunicação nas organizações.

A área da comunicação vem apresentando vários estudos, mas alguns estudiosos defendam a hipótese de que o entendimento sobre o tema é diferente para profissionais que estão na academia e para profissionais que estão atuando no mercado.

A práxis é tão importante quanto a teoria, e vários destes estudos têm auxiliado na compreensão da complexidade dos fenômenos comunicacionais que ocorrem no micro e macro-ambiente organizacional. As publicações em geral, têm priorizado as práticas de comunicação nas organizações, buscando apoio em literatura de outros campos, para trabalhar a perspectiva teórico-reflexiva.

As perspectivas de mudança que a revolução tecnológica tem imposto às organizações estão modificando o cenário do ambiente de negócios, alterando a

estrutura dos mercados e as relações dos públicos com as organizações. Conseqüentemente, valores, política, economia, cultura são impactados por essas mudanças. Nesse contexto, as organizações vêm se consolidando como agentes de manutenção ou transformação da cultura perante seus públicos. A sociedade não vê a empresa somente como um fornecedor de produtos ou serviços, suas expectativas vão além, querem compreender como ela funciona, que valores cultua, se prejudica ou não o meio ambiente. Esses são apenas alguns dos fatores que exigem das organizações uma comunicação orientada para busca da excelência.

Scrofernecker (2000) utiliza Restreppo para estabelecer o conceito abaixo. Há

quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática organização, as formas de controle;... como divulgação, no sentido de 'dar a conhecer', tornar público; como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão; como participação, como ação de comunicação do 'outro'. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões, enfim todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

A autora diz que uma questão importante nessa abordagem de Restreppo é o ponto de vista da relação comunicação e organização. As organizações podem ser reconhecidas como construtoras de sentidos na medida em que há interpretações de suas formas de comunicação desenvolvidas no seu interior.

As organizações são compostas por uma rede interna de relacionamentos que nem sempre é devidamente trabalhada pelos gestores. Trabalhar a comunicação nas empresas tornou-se tarefa cada vez mais complexa em função da necessidade de conjugar uma série de esforços que incluem informação, conhecimento, atenção, inovação e tantos outros elementos que envolvem a manutenção de relacionamentos efetivos na organização.

Marchiori (2006, p.145) afirma que ao abordar o tema comunicação organizacional deve-se primeiramente pensar em planejamento e processos de gestão, pois são essas ações que determinam as estratégias. “A organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona. A estratégia de gestão é totalmente responsável pela forma com que a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas”. Destaca a importância da avaliação do ambiente organizacional para após determinar ações que supram as necessidades empresariais.

A função da comunicação nas organizações está relacionada a aspectos interpessoais, organizacionais e sociais. A comunicação é parte importante da vida nas organizações, pode ser entendida como processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos. Pinho (2006, p. 29) destaca que a comunicação ocorre “dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno como externo... envolve mensagens e seus fluxos... envolve pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades”.

Para Kunsch (2006, p.175) a comunicação organizacional, pode ser considerada em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. A seguir, apresentamos a partir da autora uma reflexão sobre cada uma das dimensões.

Sobre a dimensão humana, a organização é composta por pessoas, que viabilizam o sistema funcional através dos processos interativos, sem a comunicação as organizações não existiriam. “Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia, nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até mesmo de ser diagnosticada”. Enquanto fonte de informação para seus públicos-alvo, as organizações não devem considerar que todas as mensagens emitidas causarão o efeito desejado, é preciso observar toda complexidade que permeia o processo comunicativo. É interessante destacar na fala da autora a necessidade de trabalhar-se a comunicação nas organizações numa perspectiva mais interpretativa do que instrumental e a partir de uma visão de mundo. Portanto, quando se fala em comunicação organizacional o primeiro elemento é a comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Quanto à dimensão instrumental, segundo Kunsch (2006) esta é a mais predominante nas organizações. A comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, numa perspectiva mais técnica, sendo considerada como um canal que envia informações.

Na dimensão estratégica, a comunicação é observada como uma função que agrega valor para a organização. Esta é a dimensão mais próxima da idéia que se busca trabalhar na atualidade. A comunicação como fator estratégico para os negócios da organização está desvinculada do conceito de função tarefaira, de gerenciar crises e gerir produtos sem um trabalho pautado por uma análise do âmbito organizacional. Não há como pensar a comunicação

estratégica sem um estudo aprofundado das dimensões em que a organização está inserida.

A comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações sob o âmbito da organização. Baldissera (2000, p. 26) fala em ficarmos atentos para organizações que planejam a comunicação com base na crença da passividade de seus públicos. “Porém, o que parece ser mais grave, é a ausência total de planejamento de comunicação ou o seu planejamento parcial. Planeja-se, por exemplo, apenas a publicidade e o jornal institucional. Essa questão implica a inexistência de um planejamento estratégico de comunicação organizacional que sirva como referencial para qualquer prática de comunicação oficial”.

Taylor (2005, p.11) defende que a comunicação organizacional refere-se ao estudo de “como as pessoas se organizam por meio da comunicação e, como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente. À medida que os pesquisadores estão prestando mais atenção à dinâmica social... desenvolvem-se mais estudos em Comunicação Organizacional”.

O autor aponta três fatores fundamentais para os estudos na área de comunicação organizacional direcionarem-se em novas pesquisas nos Estados Unidos e Canadá nos últimos tempos: a tecnologia, globalização e mudanças culturais.

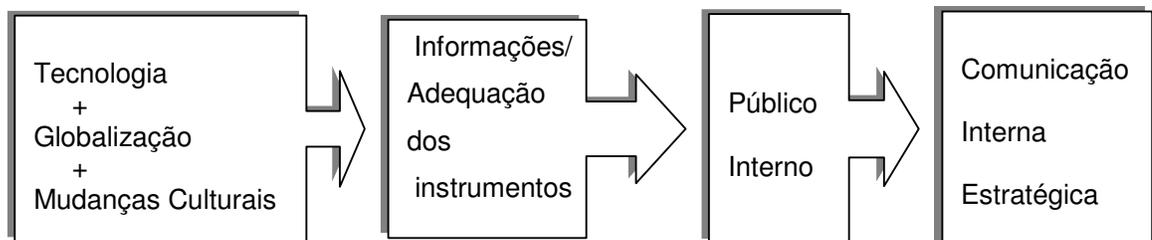
A partir de Taylor, propõe-se um modelo de planejamento de comunicação interna para se pensar sobre como otimizar processos de relacionamentos internos e buscar uma posição mais consolidada para uma área

da comunicação desvalorizada, muitas vezes, pela falta de compreensão de suas reais atribuições no universo organizacional .

Taylor (2005), como já foi dito antes, aponta para três fatores que vem estimulando mais estudos na área de comunicação nas organizações: a tecnologia, globalização e mudanças culturais. E baseado nesses três fatores se articulou uma proposta de entendimento sobre um modelo que priorize a análise dessas questões. Esse modelo prevê três etapas para se trabalhar as informações internamente na organização.

Abaixo está a proposta de modelo de planejamento em comunicação interna com base nas considerações de Taylor (2005):

Figura 5. Modelo de planejamento em comunicação interna.



Fonte: Taylor, 2005.

A partir das tecnologias novas formas de relacionamento foram estabelecidas não só para as organizações tradicionais, mas também para as organizações virtuais. A proximidade entre os indivíduos e as interações que proporcionam, mostram uma nova abordagem na compreensão sobre as relações humanas e sua adaptabilidade ao ambiente informacional.

Quanto à globalização, o número de fusões e aquisições de empresas aumentou. Cada vez mais as empresas trabalham em escalas globais e dentro

desse cenário como os processos de comunicação se reorganizam é um fenômeno que levanta questões teóricas para compreensão da área.

A globalização trouxe mudanças culturais para as práticas organizacionais, exigindo dos pesquisadores da comunicação organizacional um novo entendimento sobre as interações interculturais. Para o desenvolvimento de práticas de comunicação, o conhecimento sobre o contexto político, econômico, social e cultural tornou-se imprescindível aos profissionais.

Para as organizações se posicionarem perante a sociedade, na forma como se apresenta sua configuração, é necessário que haja um entendimento, por parte dos dirigentes, da relevância da comunicação nesse processo. O mundo corporativo precisa valorizar a comunicação como estratégia e não como ferramenta de resolução de problemas emergenciais. Ser instrumento de análise das forças e ameaças do ambiente organizacional é um dos inúmeros passos para o reconhecimento da atividade de relações públicas como gestora da comunicação nas organizações.

E, para se trabalhar a comunicação nas organizações, o planejamento se torna uma ferramenta aliada para o estabelecimento de ações. Kunsch (2003, p. 245) fala sobre quatro princípios para a viabilização do planejamento estratégico de comunicação organizacional:

- a importância da organização é valorizar o planejamento estratégico como forma de trabalhar ações, baseadas num estudo de cenário, que leve a resultados eficientes e eficazes, correspondendo às expectativas de mercado.
- a atividade de relações públicas deve estar situada próxima aos dirigentes. O planejamento estratégico organizacional não pode ser

desenvolvido isoladamente. Se a atividade de RP ficar restrita à operacionalização de ações pontuais, com perfil tarefeiro, não terá condições de trabalhar a comunicação estrategicamente articulada com os objetivos organizacionais.

- tão importante quanto a posição da função de relações públicas no organograma da empresa é o profissional que vai ser o gestor desse processo. Das competências e habilidades do mesmo, dependerá o reflexo das ações desenvolvidas no planejamento. Para construção do plano, compreende-se que o conhecimento das ciências da comunicação, mercadologia, relações públicas e administração é básico.
- a valorização de uma cultura organizacional corporativa, ou seja, a necessidade de envolver os indivíduos em todas as etapas da elaboração do planejamento estratégico organizacional oportuniza situações de troca de idéias para verificar a percepção dos diversos grupos sobre o cenário micro e macro da empresa.

Para a construção do planejamento estratégico de comunicação organizacional Kunsch (2003, p. 248) propõe, em primeiro lugar, a necessidade da pesquisa e construção do diagnóstico estratégico. Conhecer a organização como um todo implica no direcionamento máximo de esforços em compreender qual a real situação da mesma, além do levantamento de informações referentes a missão, valores, visão – elementos que vão nortear o planejamento estratégico - sendo necessário verificar o(s) ramo(s) de atuação, tipo de negócio, concorrência, públicos estratégicos.

Em segundo lugar, para legitimação da área de comunicação na empresa, a autora propõe a configuração de um planejamento estratégico da comunicação organizacional para o setor através da identificação da missão e valores da comunicação, definição de filosofias e políticas de comunicação baseadas na proposta da organização, determinação de objetivos e metas para a comunicação, esboço das estratégias, relacionamento dos projetos e programas específicos e montagem do orçamento detalhado.

Em terceiro lugar, Kunsch (2003, p.274) propõe a gestão estratégica da comunicação organizacional. Essa fase é bastante delicada porque é o momento em que as ações do planejamento estratégico da comunicação organizacional são implementadas, ou seja, as facilidades e dificuldades de operacionalização vão ser visíveis e todo o processo de formulação inicial é aferido para posterior mensuração de resultados.

O planejamento estratégico é um instrumento eficiente para auxiliar profissionais que atuam na área de comunicação das organizações, porque auxilia no processo de sistematização das informações para a concepção de planos, projetos e programas alinhados a estratégia organizacional.

Capítulo 3

A *intranet*: aspectos teóricos

Na sociedade contemporânea, a informação adquiriu maior valor em função de se tornar um facilitador dos processos de tomada de decisão para as organizações. Mas ao mesmo tempo, o grande número de informações disponibilizadas no mercado, que alguns autores denominam como fenômeno de explosão informacional, dificultou para os gestores o processo de identificação, acesso e utilização de informações no contexto em que estão inseridos. Na sociedade da informação (Drucker, 1993) - que deve ser entendida como a presença acentuada de tecnologias da informação e da comunicação na sociedade – o valor da informação como *input* está relacionado a perspectiva de orientar decisões no âmbito econômico, cultural, científico, tecnológico. Para que se possa utilizar a informação nesse sentido, é necessário que ela esteja disponível em tempo hábil, e as pessoas que dela necessitam saibam de sua existência.

Rezende (2005, p. 15) conceitua informação como um “recurso efetivo e inexorável para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões”.

O grau de importância atribuído à informação lhe confere a denominação de recurso estratégico. Os sistemas tecnológicos responsáveis por gerá-la também passam a ter significância diferenciada porque o acúmulo de dados armazenados na organização somente possui valia quando transformados em informação.

Segundo Rezende (2005, p. 18-19),

o dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Pode ser entendido como um elemento da informação. Pode ser definido como algo depositado ou armazenado. [...] a informação é todo dado trabalhado ou tratado. Pode ser entendida como um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

A reunião de dados não significa necessariamente a criação de uma informação, e nem toda informação significa conhecimento. Tanto os dados quanto informações representam matéria-prima.

Abaixo apresenta-se quadro referente as diferenças da empresa tradicional para a empresa baseada na informação.

Quadro 4. Diferenças da empresa tradicional para a empresa baseada na informação.

Empresa Tradicional	Empresa Baseada na Informação
<ul style="list-style-type: none"> - burocracia - padronização dos produtos e serviços - padronização dos salários 	<ul style="list-style-type: none"> - consenso - massificação personalizada e qualidade - salários baseados no conhecimento agregado
<ul style="list-style-type: none"> - estrutura hierárquica - autoridade - centralização 	<ul style="list-style-type: none"> - descentralização e diluição da hierarquia - gerência participativa e diluição da autoridade - recursos descentralizados, sinergia, trabalho em equipe
<ul style="list-style-type: none"> - controle e centralização da informação - processo decisório centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento das informações - decisões participativas, gerência por processos, gerenciamento por resultados
<ul style="list-style-type: none"> - planejamento centralizado - controle centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> - pensar globalmente e agir localmente - controle descentralizado

Fonte: Modelo de Abreu, Aline França e Rezende, Denis Alcides. Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p.104.

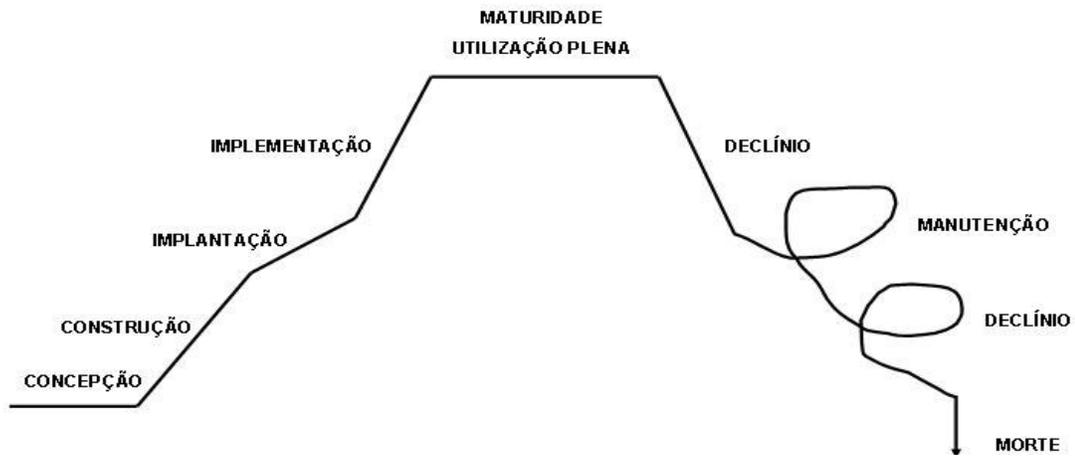
A informação desempenha função estratégica nas organizações, apresenta-se como importante recurso para se trabalhar a vantagem competitiva. O salto tecnológico ocorrido nas duas últimas décadas influenciou definitivamente para a organização e operação nas empresas. Stewart (1998) fala que a informação e o conhecimento são armas competitivas de nossa era, e que em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz.

Os sistemas de informação podem apresentar-se como ferramentas disponibilizadas para a resolução de problemas de uma dada organização, aumentando a capacidade do gestor de analisar adequadamente todas as variáveis presentes na tomada de decisões. “Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação”. (Rezende, 2005, p.22).

As informações organizadas, sistematizadas podem ser consideradas como diferencial quando viabiliza, através dos processos de tomada de decisão, resultados satisfatórios para a organização, consolidando ações que já estão sendo desenvolvidas ou alimentando novas oportunidades. Os indivíduos que detêm informações oportunas no ambiente organizacional, também detêm diferenciais personalizados perante a equipe de trabalho. Rezende (2005, p.24) comenta que um sistema de informação que utiliza recursos da tecnologia de informação pode ter um ciclo de vida curto quando não sofre implementações. “o ciclo de vida natural abrange as fases: concepção ou criação; construção ou programação; implantação; implementações; maturidade; declínio; manutenção; morte ou descontinuidade”.

O Ciclo de vida dos sistemas de informação está representado a seguir :

Figura 6. Ciclo de vida dos sistemas de informação.



Fonte: Modelo de Abreu, Aline França e Rezende, Denis Alcides. Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais. São Paulo: Editora Atlas, 2003. (p.71).

As tecnologias da informação e da comunicação se transformaram em elemento constituinte das nossas formas de ver e organizar o mundo. Tem um papel ativo nos processos do aprender e do conhecer. Observar os impactos dessa tecnologia sob as organizações mais do que nunca é um tema atual e pertinente. A revolução digital e as mídias interativas facilitaram o relacionamento das organizações com seus públicos de interesse, mas por outro lado, com tantos canais e redes que possibilitam a interação de todos da organização com todos do ambiente, dificultou os processos de gestão da comunicação. A proposta desse capítulo é abordar com maior ênfase o instrumento intranet, seus processos e sua utilização em benefício da comunicação interna de uma organização.

3.1 Características da *intranet*

A utilização de ferramentas tecnológicas nos processos de comunicação interna tem como barreira o excesso e a sobrecarga de informações, muito comum em meios eletrônicos. O *e-mail* é uma das inúmeras ferramentas que as empresas utilizam como forma de manter bem informado seu público interno. Geralmente, o volume de informação disponibilizada é maior do que a capacidade de um indivíduo administrar, prejudicando a comunicação eficaz no ambiente organizacional.

Sobre o surgimento da *intranet*, Benett (1997) comenta que na década de 90 alguns provedores de serviços e produtos de redes de computadores passaram a utilizá-lo para referenciar o emprego particular das tecnologias direcionadas para a comunicação entre equipamentos nas organizações. Para Kunsch (2003), o avanço das tecnologias nas organizações, no caso específico da implantação da *intranet*, incluiu o que se chama meios telemáticos. “As organizações modernas também estão se valendo de meios telemáticos, que têm esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado da informática (computador) e dos meios de telecomunicação. Como exemplo temos a própria *intranet*, o correio eletrônico (...)”.

A *intranet* é uma rede de computadores interligados a uma conformação de *hardware* que facilita a comunicação interna. Através dela, os usuários podem compartilhar das mesmas informações armazenadas em um banco de dados

centralizado. Isto proporciona o compartilhamento de informações pertinentes à organização.

Segundo Jamil (2001, p. 52),

seja no nível da estratégia, seja no nível da operação, seja no nível do controle, os fluxos associados de informações são necessários como verdadeiro nutriente que alimenta o processo empresarial. Os executivos modernos devem poder antever, participar, auxiliar no projeto, verificar, testar e agir nos termos destes fluxos e da qualidade da informação associada, garantindo o máximo de sucesso possível nos processos de tomadas de decisão.

Fundamentalmente baseada nos modelos de transmissão de dados, para uma compreensão mais clara sobre o significado da *intranet*, basta imaginar uma *internet* privada, que funciona no âmbito da organização. A diferença encontra-se no conteúdo veiculado e na restrição do acesso. Enquanto esta possui escopo global a outra é local.

Conforme Potter, Rainer Jr e Turban (2003, p.207),

a internet, que é a maior rede de computadores do mundo, é uma rede de redes. É um conjunto de 200 mil redes de computadores individuais pertencentes aos governos, universidades, grupos sem fins lucrativos e empresas. [...] Assim, a Internet forma uma sólida rede de comunicações eletrônicas entre empresas, consumidores, agências governamentais, escolas e outras organizações no mundo todo.

A *intranet* armazena, administra e partilha informações pertinentes ou de interesse da organização, proporcionando destreza e eficácia aos seus usuários através da distribuição de dados e serviços. A automação das rotinas administrativas também é objetivo primordial da rede interna de microcomputadores. Estas finalidades tendem a facilitar, não somente o fluxo de informações, mas também, a comunicação entre a organização e público interno.

Intranets são redes corporativas que utilizam a tecnologia e a infraestrutura da comunicação de dados da Internet. São aplicadas internamente nas redes de computadores das pequenas, médias ou grandes empresas, interligando setores, sedes, funcionários independente de sua localização física, e otimizando processos de comunicação e ação. As empresas que adotam intranet incorporam todos os benefícios provenientes da tecnologia da Internet em seus processos internos, criando uma nova maneira de agilizar, desenvolver e expandir seus negócios bem como para explorar novas oportunidades.

Segundo Potter, Rainer Jr e Turban (2003, p.228), uma intranet é uma internet privada “ou um grupo de segmentos privados da rede Internet pública, reservados para serem usados por pessoas com autoridade para utilizar a rede. As empresas estão usando cada vez mais as intranets – acionadas por servidores Web internos – para oferecer aos funcionários acesso fácil às informações da corporação”.

Rede é um conjunto de equipamentos e seus respectivos programas de microcomputador no qual trafegam informações eletrônicas. Em determinadas estruturas é possível verificar a existência de redes interligadas com o intuito de formar uma rede de portabilidade maior. A *internet* é exemplo prático e conhecido. A *intranet* pode ser considerada uma rede de menor proporção cuja abrangência limita-se à organização. “Uma intranet consiste em uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação de dados da Internet pública [...] é um protocolo de rede que permite que um computador enderece e envie dados de forma confiável a outro computador” (BENETT, 1997, p. 4).

A estrutura física da *intranet* configura-se, inicialmente, em uma rede de microcomputadores interligados entre si e simultaneamente a um

microcomputador com o Servidor Web⁶. Este *hardware* precisa obrigatoriamente ser dotado de grande capacidade de processamento e armazenamento de dados. Desta arquitetura depende a boa performance das conexões e o grau de perfeição dos conteúdos gráficos.

O equipamento com o Servidor Web é responsável pelo armazenamento dos diversos *softwares* de gerenciamento da *intranet*, bem como aplicativos designados especificamente para o uso dos usuários. Nele também são armazenados dados e informações de acordo com as determinações do planejamento de conteúdo previamente elaborado.

As atividades decorrentes da *intranet* são processadas numa arquitetura denominada de cliente-servidor⁷. Traduzindo, isto significa que os usuários ou clientes da rede solicitam alguma informação ou serviço ao Servidor Web, e ele responde enviando-a imediatamente.

Uma *intranet* pode ser Estática, Dinâmica ou Colaborativa. A Estática consiste em disponibilizar informações, que na maioria das vezes já se encontram disponíveis na organização através de algum meio diferente deste. Elas são publicadas em Servidores Web sendo que o acesso torna-se possível com a utilização de *browsers*⁸.

⁶ Servidor Web – é um sistema que provê recursos como armazenamento de dados, impressão e acesso a usuários de uma rede de microcomputadores. – In: PINHO, J.B. Relações Públicas na Internet – Técnicas e Estratégias para Informar e Influenciar Públicos de Interesse. São Paulo: Summus, 2003.

⁷ Cliente Servidor – cliente é um programa que pede determinado serviço (como transferência de um arquivo) a um servidor, outro programa ou computador. O cliente e o servidor podem estar em duas máquinas diferentes, sendo esta a realidade para a maior parte das aplicações que usam esse tipo de interação. É um processo ou programa que requisita serviços a um servidor (PINHO, 2003, p.187).

⁸ Browser – é o programa em um microcomputador pessoal que acessa um servidor que contém informações de interesse amplo, nele permitindo visualizar e procurar texto, imagens, gráficos e sons, de maneira aleatória ou sistêmica (PINHO, 2003, p.186).

A *intranet* Dinâmica permite o acesso e a interação entre usuário e uma base de dados em tempo real. Isto significa que ao acessar um formulário, por exemplo, a inserção de dados e sua respectiva divulgação ocorrem instantaneamente. Assim, o acesso passa da categoria de Estático para Dinâmico por não se tratar apenas de uma mera consulta ou cópia de documento.

A *intranet* Colaborativa é considerada uma evolução da *Intranet* Dinâmica por propiciar operações de modo seguro na rede. Além das características dinâmicas, ela possibilita alto grau de *workflow*. Este modelo é considerado o responsável por ter disseminado e popularizado a *Intranet* nas organizações.

As informações comumente encontradas nela relacionam-se com políticas e procedimentos internos, formulários, manuais, avisos e informativos. São informações consideradas estáticas porque são codificadas em páginas HTML⁹ ou documentos PDF¹⁰. Esta modalidade é considerada segura porque não sofre qualquer tipo de alteração por parte do usuário.

Conforme Potter, Rainer Jr e Turban (2003, p.229),

as aplicações mais comuns nas intranets corporativas são políticas e procedimentos pessoais; compartilhamento de documentos; catálogos telefônicos da corporação; formulários de recursos humanos; programas de treinamento; mecanismos de pesquisa; bancos de dados de clientes; catálogos de produtos e diversos manuais operacionais; groupware; organogramas; notícias e atualizações da TI; alerta sobre crises [...]; boletins eletrônicos [...]; depósito de dados e acesso para suporte de decisões.

⁹ HTML – linguagem padrão para escrever páginas de documentos Web, que contenham informação nos mais variados formatos: texto, som, imagens e animação (PINHO, 2003, p.194).

¹⁰ PDF – formato de arquivo criado pela Adobe que permite o envio de documentos formatados para sejam vistos ou impressos em outro lugar, sem a presença do programa que os gerou (PINHO, 2003, p.204).

Quando utilizada como ferramenta de gestão, a intranet traz consigo ótimos resultados através da melhoria da comunicação. Tal fenômeno deve-se ao fato de que informações disponibilizadas em murais, jornais internos, circulares, memorandos e toda gama de formulários comumente utilizados na organização podem ser canalizados para a divulgação eletrônica.

Contudo, cabe ressaltar que, mesmo com todas as facilidades e benefícios que o processo contém, o uso dos instrumentos clássicos de comunicação interna não deve ser desprezado ou abandonado. Determinados departamentos da organização podem permanecer por algum tempo ou definitivamente sem acesso às novas tecnologias.

Existem duas formas de publicação das informações na rede: a centralizada e a distribuída. Na primeira, escolhida pela maioria das organizações, os usuários elaboram os conteúdos, porém, a publicação deles exige obrigatoriamente a participação do gestor da *intranet*. O gestor administra a manutenção e publicação das informações na rede, assim, o usuário depende dele para publicar conteúdos.

O formato da publicação centralizada possui vantagens no gerenciamento porque os recursos tecnológicos compreendidos no processo são dimensionados tecnicamente. Isto evita a utilização do espaço disponível na rede de forma insensata e desordenada. Também proporciona um refinamento constante dos conteúdos que serão publicados.

O segundo formato é análogo ao padrão da *internet*, ou seja, qualquer usuário está autorizado e habilitado a elaborar, gerir e publicar conteúdos na rede. Neste modelo o gestor da *intranet* não participa da administração dos conteúdos. Ou seja, os colaboradores da organização são os responsáveis

diretos pelo funcionamento do processo a partir de seus microcomputadores departamentais.

Independente do modelo adotado, o conteúdo publicado não pode, sob qualquer justificativa, perder o foco. O usuário deve ser incentivado ou encorajado a colaborar e a compartilhar seus saberes com o restante da organização. Mais do que apenas uma ferramenta de acesso às informações pertinentes às rotinas administrativas, a *Intranet* deve almejar ser um instrumento de gestão de conhecimento.

Conforme Benett (1997, p. 20), “a qualidade das decisões tomadas por uma pessoa depende diretamente da qualidade das informações de que ela dispõe. Os sistemas de informação têm utilidade porque a eficiência da empresa está muito associada à qualidade das informações a que as pessoas têm acesso.”

Na medida em que os conteúdos publicados na rede forem minuciosamente selecionados e desenvolvidos apropriadamente, problemas de navegabilidade e até mesmo de *design* passam a ser pormenores. Conteúdo correto, endereçado ao usuário interessado, em quantidade adequada são princípios básicos que não podem ser ignorados.

Ainda, cuidados como qualidade do conteúdo, processos eficientes de análise e aprovação de conteúdos, processo eficiente de remoção de conteúdos com prazos expirados, tempo mínimo para publicação de conteúdos, e acesso facilitado ao gestor da rede, culmina na aceitação e utilização da *Intranet* por parte de toda a organização.

Benett (1997, p. 106) registra que,

para maximizar os benefícios proporcionados pela utilização de um sistema, você deve ter uma noção bem clara de quais benefícios pretende obter e de quem você espera que gere esses benefícios. [...] Você precisa planejar cuidadosamente a instalação, o gerenciamento da configuração, o treinamento dos usuários e programadores, a manutenção do conteúdo, a capacidade da rede e diversos outros aspectos desde o início para obter minimizar os custos inerentes a todas as fases do processo.

Tarefa que precede o desenvolvimento e implantação de uma *intranet* diz respeito à predefinição da forma como os conteúdos deverão ser publicados na rede. Da mesma maneira, não menos importante, o sistema de atualização deles também precisa ser elaborado previamente. São processos de similar relevância, uma vez que, deles depende uma parcela da rapidez do fluxo de informações.

Mas é possível reconhecer que ela tem trazido novas formas de gestão empresarial e de comunicação interna, sendo os benefícios percebíveis principalmente nas áreas de marketing e recursos humanos.

Conforme Potter, Rainer Jr e Turban (2003, p.229),

os departamentos de Recursos Humanos estão usando a Web para aplicações de RH de auto-atendimento, como verificar benefícios, atualizar informações de funcionários, anunciar requisições para cargos, treinamento e revisões salariais. [...] Atualmente, as intranets permitem que os funcionários tratem desses processos por conta própria. [...] os integrantes da equipe de RH não precisam circular formulários pela empresa, e cada processo ocorre muito mais suavemente.

Uma característica das páginas da *intranet* é a padronização de estilo. Os conteúdos são organizados e publicados uniformemente, sob o mesmo *design*. Aparentemente, esta roupagem não agrada a todos mas possui seu mérito por reforçar a identidade visual da organização.

Apesar da *intranet* ser conceitualmente uma rede privada, existe a possibilidade de torná-la acessível fora dos limites físicos da organização por intermédio de uma conexão remota. Tal processo dá-se por meio de linha telefônica discada ou dedicada¹¹, possibilitando assim, que o usuário navegue nas páginas da rede de sua residência, por exemplo.

Outra alternativa é estabelecer uma comunicação da *Intranet* com a *Internet*. Neste caso, surge uma tecnologia, não muito difundida entre as organizações, chamada de *extranet*. Nesta modalidade são disponibilizados conteúdos direcionados, principalmente, aos parceiros comerciais. As *extranets* normalmente são disponibilizadas para fornecedores, clientes e para indivíduos que são vinculados de alguma forma à organização, para que tenham acesso a determinadas áreas da intranet corporativa. O termo *extranet* procede de “*extended intranet*” (*intranet estendida*).

O equipamento que contém a estrutura da *Intranet* corre o risco de ser acessado por pessoa não autorizada a qualquer momento e as informações existentes no banco de dados podem ser violadas ou danificadas. Por isso, um sistema que impeça invasão, denominado de *Firewall*¹², deve ser implantado conjuntamente com o restante da estrutura tecnológica.

Segundo Rezende (2005, p.38-39),

os recursos da internet (a rede mundial de comunicações)
juntamente com a intranet (quando se refere ao meio interno de

¹¹ Linha dedicada – a maior parte das linhas que ligam as várias máquinas da Internet são linhas alugadas (discadas) disponíveis em base permanente. Com a linha dedicada um computador encontra-se em constante conexão com outro, com um provedor de serviços ou com uma rede remota (PINHO, 2003, p.197).

¹² Firewall – dispositivo localizado entre a rede interna de uma empresa e as redes externas. Ele controla o acesso de entrada e saída na rede de uma empresa, e permite a passagem de determinados serviços externos, como o e-mail na Internet (POTTER; RAINER JR; TURBAN, 2003, p.230).

uma organização) e extranet (quando se conectam redes distintas em longa distância ou externas à organização) podem contribuir para as organizações na busca da vantagem competitiva. Ela pode ser utilizada juntamente com a valorização do ser humano e da adaptação de seus sistemas de informação para captação, tratamento, distribuição, disseminação e troca de informação...

O fator preponderante de a *intranet* estar ganhando a simpatia de grande parte das organizações está relacionado com a redução de custos. A substituição de grandes volumes de documentos e a rapidez do fluxo de informações são apenas alguns dos fatores incentivadores.

3.2 A *intranet* como um instrumento da comunicação interna

As novas tecnologias da informação trouxeram consigo a *Intranet* como instrumento de difusão de informações no ambiente interno das organizações, representando um canal de comunicação importante entre a organização e seus funcionários. Tecnicamente é reconhecida pela sigla B2E (business to employee), ou seja, traduzindo isto significa negócios para o funcionário.

A maioria das arquiteturas desenvolvidas é unidirecional, da organização para o colaborador, e passiva, porque as informações estão disponíveis na rede para que o usuário a procure e a capture. Especialistas como Carvalho (2007), Choo (2007) e Ferreira (2007), denominam configurações mais complexas como

Portais Corporativos. “A missão dos portais corporativos é acabar com as ilhas dos sistemas de informação, integrando-as em uma única aplicação que seria a porta de entrada para todos os usuários do ecossistema empresarial.”

Para Cesca (2004)

vários são os fatos que têm transformado a vida das organizações, levando-as à busca da modernização e competitividade. Esses fatos que estão redefinindo a vida empresarial podem ser identificados como a cultura organizacional...meio ambiente...globalização..novas tecnologias, terceirizações...novos públicos.... a comunicação eletrônica que transformou grande parte da comunicação dirigida escrita impressa em eletrônica...

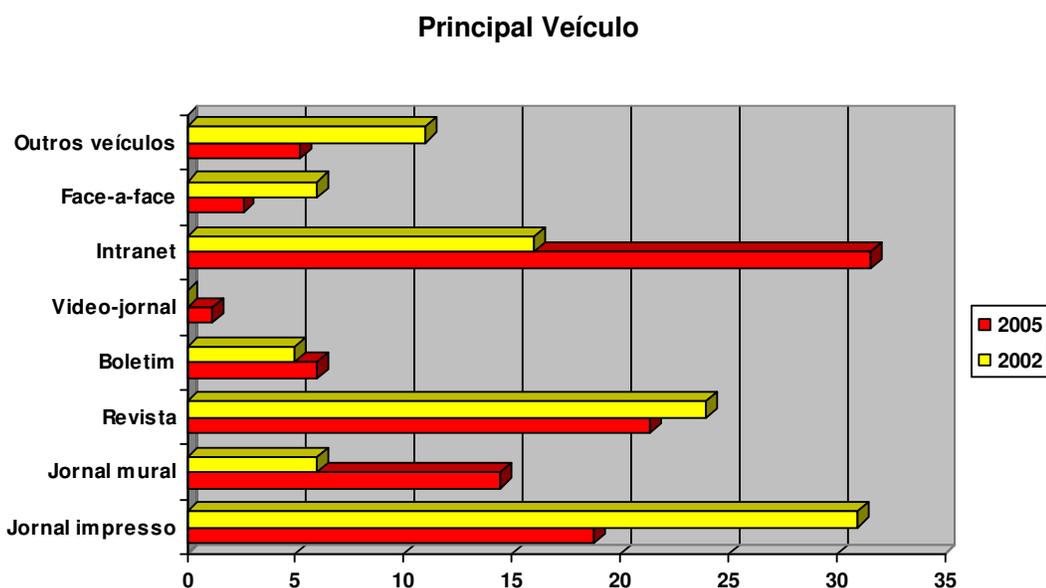
As tecnologias de informação e comunicação continuam trazendo várias questões para as organizações que se propõe a implantar algum modelo. Questões que envolvem mudanças de paradigmas quanto a informar/comunicar, e que refletem diretamente nas formas de pensar e agir no interior das organizações. Um desses modelos é o sistema baseado em intranet, que privilegia o acesso à informação interna somente para a organização. Os conteúdos normalmente incluem normas, procedimentos, manuais, histórico da empresa, catálogo de produtos, notícias internas, entre outras informações que são disponibilizadas para o usuário interno.

A revista *Aberje* (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) publicou em seu site uma pesquisa sobre comunicação interna, realizada em 2005, e já referenciada no primeiro capítulo. Entre os diversos aspectos abordados, destaca-se a questão referente aos instrumentos de comunicação interna utilizados nas organizações. “O tradicional jornal impresso está perdendo força e importância. Atualmente, 31% das empresas pesquisadas consideram a intranet o principal meio de comunicação com os funcionários. Em 2002, este índice era de 18%. Nas empresas prestadoras de serviços, 49% consideram a

comunicação digital o meio mais importante. Nas indústrias esta realidade é diferente. O meio citado como principal é a revista, com 24,5% das menções.” (www.aberje.com.br).

O quadro com os resultados está reproduzido abaixo:

Quadro 5. Resultados da pesquisa Aberje, 2005.



Fonte: www.aberje.com.br.

A busca pelo melhor modelo para trabalhar a comunicação interna de forma rápida, segura, dinâmica e de grande abrangência sempre foi o objetivo das organizações. Esta procura constante encontrou a solução ideal para atender os anseios da comunicação social: a *Intranet*. Ela preenche todas as características de uma ferramenta inovadora e alguns fatores são relevantes.

O fator segurança, por exemplo, merece ser destacado quando se faz menção a tramitação de documentos sigilosos, cujo acesso pertence a um seletivo grupo de usuários previamente reconhecidos. A circulação de qualquer versão

impressa corre alto risco de ser enviado, ao destinatário errado e parar em mãos desabilitadas. A *Intranet* reduz esta desventura.

Segundo matéria publicada na Revista *Aberje* (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - 2006, Ano 16 - Nº 58, p.67)

A intranet integra dados e processos por meio de uma estrutura de portal. Ela reúne informação gestão e serviços num único ambiente, de fácil navegação. Entre seus benefícios estão maior produtividade, redução do tempo gasto na busca por informações, melhoria da comunicação interna, redução de custos com materiais de escritório, telefone, fax e xeróx, além de integração e desburocratização do processo. Mas, para extrair o melhor dela é preciso: associar à intranet a ações de comunicação interna como correio eletrônico, veículos internos, campanhas, eventos, etc; apoio, liderança e validação do sistema, pois a intranet implica forte mudança cultural dentro da empresa; treinamentos e campanhas, sem a adesão dos usuários é inútil.

A rapidez com que determinadas informações tornam-se obsoletas transforma a *Intranet* na contrapartida para o problema. Principalmente quando manuais operacionais, programas de treinamento, catálogos e outros documentos extensos necessitem manutenção. A atualização, dependendo da estrutura física e humana da rede interna, é praticamente instantânea.

A redução de custos pode parecer mínima ou inexistente quando levados em conta os valores de investimento de uma rede de microcomputadores. Porém, a minoração ou extinção de gastos com o desenvolvimento, impressão e distribuição de manuais, memorandos, listas telefônicas e demais informativos internos faz diferença a médio-longo prazo.

A *intranet* também funciona como ferramenta de gestão. Quando bem gerida, incentiva o processo participativo e acaba propiciando canais de discussão entre os colaboradores da organização. Isto é muito salutar porque

contribui fortemente no fortalecimento da cultura organizacional. Sem falar no fator emocional, cujo resultado pode ser percebido na elevação da auto-estima.

Através da intranet, Pinho (2003, p.25) reconhece

melhoria nas comunicações internas. Uma intranet proporciona uma comunicação melhor e mais rápida entre os empregados, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar em projetos. A comunicação interna beneficia-se bastante da informação facilmente compartilhada pelos funcionários e pelas facilidades que a intranet apresenta para uma comunicação dialógica.

Outros fatores preponderantes como a disponibilidade de informação em tempo integral ou a supressão de barreiras geográficas maximizam as potencialidades da *Intranet* como ferramenta eficiente e eficaz da comunicação interna. As demandas provenientes das rotinas administrativas são atendidas 24 horas e os entraves de departamentos que mantém suas portas trancadas após o término do expediente são resolvidos.

Para Kunsch (1997, p.155),

a administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre as pessoas, o que significa comunicação. Na organização a comunicação é a essência da administração. Ela é a busca da compreensão. A necessidade de compreender o que os outros querem e de fazer saber aos outros o que queremos para que sejam atingidos objetivos coletivos e individuais.

A *intranet* enquanto uma rede interna e privada, detentora de informações proprietárias e particularistas, orientada ao público interno, vem ao encontro do conceito da missão básica da comunicação interna de Torquato (2002): “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao

crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

A intranet é uma “red corporativa de información, con las mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa” (VILLAFANE, 1999, p. 308). Também se apresenta como uma ferramenta importante para a comunicação interna, que eventualmente pode não ter um planejamento de comunicação para melhor gerenciamento da rede interna. Ao mesmo tempo em que a intranet se caracteriza pelo fácil acesso a informações de ordem rotineira, também é provida de um volume muito grande de informações que dificulta a observação e a assimilação de todas as mensagens por parte do usuário. Ou seja, o planejamento de comunicação pode maximizar a utilização dessa ferramenta em benefício da comunicação interna da organização.

Entre as várias tecnologias disponíveis no mercado, a intranet se destaca como uma ferramenta importante para o planejamento da comunicação interna da organização. Somente com um planejamento adequado às necessidades da empresa e que envolva efetivamente direção, recursos humanos, comunicação social e demais áreas é possível obter resultados consistentes para a dinâmica interna da organização.

Capítulo 4

Um olhar sobre a comunicação interna: aspectos metodológicos

Este capítulo contempla informações acerca dos procedimentos metodológicos utilizados referentes às pesquisas qualitativa e quantitativa, explicando as etapas do percurso da investigação.

Levou-se em consideração os três níveis hierárquicos que deveriam ser investigados. O nível da gestão superior da Instituição é constituído por um reitor e cinco pró-reitores (Pró-Reitorias de Graduação; Administração; Planejamento; Pesquisa e Pós-Graduação; e, Extensão e Relações Comunitárias), durante o período de 1998 a 2006, ou seja, três gestões da administração superior. Considerou-se, na hierarquia da Instituição, os cargos diretamente envolvidos na implantação de políticas de comunicação interna.

Já a equipe técnica envolvida no processo de implementação e gerenciamento da *intranet* constituía-se de um assessor de nível superior e dois assistentes administrativos; com a colaboração técnica de informática do coordenador da Assessoria de Informática da Instituição. Essa equipe técnica de *intranet*, assim como a Assessoria de Informática, eram ligadas à pró-reitoria de Planejamento. Na atual gestão, a equipe técnica de *intranet* passou a fazer parte da Assessoria técnica da Reitoria. Para a coleta de informações foram contatados os assessores de nível superior da equipe técnica de *intranet*, do período desta pesquisa, e o coordenador da Assessoria de Informática da Instituição (o mesmo durante todo o período). Assim, considerou-se três fontes envolvidas no processo para a aplicação de entrevistas semi-estruturadas em profundidade.

Por outro lado, ao identificarmos o público final do sistema de informação baseado na *intranet*, nos deparamos com um universo de usuários constituídos de gestores, técnico-administrativos, assistentes administrativos. Os gestores utilizam e compartilham o sistema de informações com maior potencial de influência, servem de filtro para as demandas dos seus subordinados, gestionam novos usos para a rede de *intranet*, discutem nos fóruns internos o sistema de informações baseado na *intranet*. A composição desse grupo é de Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso, Coordenadores de Assessoria-técnica, Coordenadores de Setor, Coordenadores de Núcleo, Coordenadores de Centro, somando 116 pessoas. Esse o universo selecionado para a aplicação do questionário de respostas diretas. Acreditou-se que seria o método mais produtivo para a população indicada e, também, para o tipo de informações desejadas à investigação.

4.1 Procedimentos metodológicos utilizados

Este trabalho baseou-se em procedimentos metodológicos adotados com rigor em suas diversas fases, da elaboração teórica – passando pela construção dos instrumentos de pesquisa, escolha das fontes, distribuição dos instrumentos de pesquisa – ao tratamento dos dados obtidos. A finalidade foi obter o máximo de dados acerca do sistema de informação baseado na *intranet*.

O problema de pesquisa proposto nesta tese – como ocorre o planejamento de comunicação para a rede de intranet na Unisc? - exigiu a adoção de procedimentos que envolveram métodos qualitativos e quantitativos, informações obtidas conforme a especificidade dos instrumentos construídos. Os passos da investigação foram:

- revisão dos aspectos teóricos envolvidos;
- levantamento documental na instituição estudada;
- construção dos instrumentos de coleta de dados;
- testagem dos instrumentos de coleta de dados;
- aplicação das entrevistas e dos questionários; e
- compilação e análise dos dados recolhidos.

Num primeiro momento, fez-se – além da revisão dos aspectos teóricos e da pesquisa documental¹³ – os primeiros contatos com os setores envolvidos na pesquisa, utilizando a observação direta e entrevistas informais para o reconhecimento dos fatores relevantes para à estruturação das estratégias de investigação e à construção dos instrumentos de coleta de dados.

Cabe ressaltar que a Instituição estudada em nenhum momento ofereceu resistência à realização da pesquisa, o que facilitou sobremaneira o acesso aos dados documentais e aos depoentes selecionados. Pode-se acessar livremente os acervos documentais e os usuários da *intranet*.

Os procedimentos para a realização das entrevistas levaram em consideração:

- 1) a disponibilidade de tempo e do local de trabalho do depoente (em geral, foram realizadas em seus gabinetes de trabalho e em espaços de tempo que não ultrapassaram 1 hora; sendo algumas vezes realizadas em mais de uma etapa);
- 2) a privacidade sempre foi mantida, assim como a manifestação do sigilo em relação às informações dadas;
- 3) a segurança das entrevistas que foram gravadas em meio magnético acompanhadas de anotações da pesquisadora;

¹³ Köche diz que a revisão teórico-metodológica ou pesquisa bibliográfica se “desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”, possibilitando ao pesquisador uma compreensão maior do seu objeto de estudo a partir do conhecimento disponível na área, In: KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica – teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 122; também informa Gil que tanto a pesquisa bibliográfica como a pesquisa documental são muito próximas, o que as difere é a natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica busca a contribuição de diversos autores sobre determinada temática, a pesquisa documental utiliza materiais que podem sofrer reelaboração a partir do objeto de pesquisa, In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

- 4) a fidedignidade das informações do entrevistado, (em sua posterior transcrição foram mantida suas palavras (com pequenas correções de sintaxe); e,
- 5) a autenticação do relato do depoente, após a transcrição, (a redação escrita foi apresentada aos depoentes para leitura, confirmação e autorização para uso neste trabalho).

A técnica utilizada foi a de entrevista em profundidade semi-aberta, que parte do pressuposto de um roteiro de controle (ver Anexos 1 e 2), através do qual o pesquisador faz as perguntas e aprofunda ao máximo cada resposta com novas questões, até exaurir o tema. Duarte e Barros (2005) dizem que “uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes”¹⁴. Um dos aspectos interessantes é a liberdade dada ao pesquisador para, a partir das respostas do depoente, propor outras questões não redundantes que, em geral, complementam os tópicos trabalhados.

O roteiro foi composto por questões com desdobramento a partir dos resultados obtidos durante a realização da pesquisa. Portanto, apesar da liberdade, ela só foi possível pela manutenção do rigor metodológico, pois a entrevista é

Um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada

¹⁴ DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 67.

face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.¹⁵

A entrevista em profundidade traz, ainda, a possibilidade de uma demanda de material. Comentam Duarte e Barros que “analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma”¹⁶, por isso a importância de se determinar critérios para organizar as categorias que reunirão os grupos de informações.

A elaboração dos instrumentos de investigação teve como primeiro momento a definição do tipo de informação que se pretendia obter, o que concretamente, eram as informações acerca do sistema de comunicação interna baseado na rede de *intranet* da Unisc. Isto sob, no mínimo, três visões distintas e complementares, dos gestores da administração superior, dos administradores da rede de *intranet* e dos usuários finais da informação veiculada. Para tanto, foram elaborados três instrumentos de coleta de dados (Anexos 1, 2 e 3).

A segmentação de pesquisados levou à elaboração de dois roteiros para a condução das entrevistas, com os dois primeiros grupos de depoentes. O primeiro mais centrado nas questões estratégicas da comunicação interna, da visão geral do sistema e das perspectivas de uso futuro; já o segundo, além de abordar essas mesmas perguntas, também questiona sobre as técnicas de implementação da rede de comunicação baseada na *intranet* e, especificamente, sobre as rotinas de gerenciamento e planejamento da comunicação (ver Anexos 1 e 2).

¹⁵ KANDEL, Liliâne. Reflexões sobre o uso da entrevista, especialmente a não-diretiva, e sobre as pesquisa de opinião. In: THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2ª ed. São Paulo: Polis, 1981, p. 178.

¹⁶ DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 78.

Por último, foi elaborado um questionário para o público usuário do sistema de informação da *intranet* da Unisc. Nele, num primeiro instante, é traçado um perfil mínimo do usuário. Logo após, pergunta-se sobre as formas de comunicação interna e sua eficácia, e, por fim, indaga-se sobre os usos da *intranet* (ver Anexo 3).

A divisão hierárquica faz com que a comunicação ocorra em vários sentidos - horizontal / vertical e descendente / ascendente. Por isso, considerou-se importante a multiplicidade de instrumentos de coleta de dados. Assim, esta pesquisa seguiu uma estrutura de indagações para o público pesquisado, alicerçada em três vertentes, que foram base para a busca de informações e suporte à análise dos dados obtidos:

- o planejamento da comunicação interna para redes de *intranet*;
- o gerenciamento dos instrumentos de comunicação interna baseados na *intranet*; e,
- a veiculação e a recepção dos conteúdos da informação transmitida via instrumentos de comunicação interna baseados na *intranet*.

A entrevista representa uma técnica de trabalho relevante para os campos das ciências sociais e demais áreas. Lakatos e Marconi (1995, p. 84) a definem como sendo o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza pessoal. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico [...]”. No caso da entrevista em profundidade, Duarte (2005, p. 68) enfatiza que para um melhor julgamento da validade da investigação científica há de se levar em conta três questões: “seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa;

uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis; descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível”.

Na escolha dos entrevistados deve-se observar o grau de contribuição dos mesmos para as questões que serão abordadas na pesquisa. No caso dessa pesquisa, as fontes foram selecionadas intencionalmente por estarem diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão. Como a organização não tem registros de informações sobre a implantação da rede de intranet, buscou-se através de depoimentos de funcionários que envolveram-se com o processo, criar um documento através dos atos das falas. Optou-se pelo modelo de abordagem em profundidade, com um roteiro pré-estabelecido para a condução de entrevistas semi-abertas e questões semi-estruturadas, porque essa técnica possibilita uma exploração maior sobre o tema;

A proposta foi a partir das entrevistas com os gestores da universidade e da rede de intranet da Unisc obter informações sobre aspectos relacionados à concepção de planejamento, de planejamento em comunicação, de planejamento formal para rede interna, se existe e que tipo de planejamento é adotado, quais as etapas presentes no processo, a importância da comunicação interna para uma instituição, a rede de intranet como instrumento de comunicação interna em uma organização e suas potencialidades

Antes da realização das entrevistas, os roteiros com as questões foram testados com quatro pessoas que posteriormente foram excluídas da amostra.

Para a organização e análise do instrumento quantitativo utilizou-se Selltiz, Wrightsman e Cook (1987). Os procedimentos metodológicos utilizados envolvem a elaboração de um questionário contendo escalas sociais, que visam

estudar opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável. Isso implica transformar fatos que são qualitativos em quantitativos. Especificamente, foram criadas escalas do tipo Likert, as quais têm a possibilidade de ordenação de itens ao longo de um contínuo. Isto é, a partir de pontos extremos, identificam pontos intermediários. Foi utilizado o software SPSS versão 13.0 para os cálculos estatísticos.¹⁷

Na segunda parte do questionário, que mede como a comunicação interna é vista pelos pesquisados, foram utilizadas três afirmações (questão 6), onde o pesquisador poderia discordar totalmente até concordar totalmente. Para medir o grau de importância dada aos instrumentos que são adotados no âmbito interno de uma instituição (questão 7), apresentou-se seis tipos de instrumentos sendo que as possibilidades de resposta variaram de nada importante até muito importante. Cabe destacar que as respostas indicando a falta de opinião foram consideradas como casos inválidos em função de não apresentarem maior relevância quando da utilização das escalas. Igualmente, para verificar a frequência com que o usuário utiliza instrumentos de comunicação no âmbito interno da Unisc (questão 8) e para medir se os instrumentos de comunicação utilizados no âmbito interno conseguem transmitir a informação (questão 9), foram utilizados seis tipos de instrumentos sendo que as possibilidades de resposta variaram de nunca a diariamente., e de nunca a sempre, respectivamente.

Na terceira parte, referente à utilização da intranet na Unisc, para verificar as percepções do usuário sobre o fluxo de informações na rede de intranet (questão 11), foram apresentados sete itens que referiam-se à: qualidade

¹⁷ Software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) é um pacote de programa estatístico aplicado às ciências sociais que oferece as possibilidades de cálculo estatístico e informes científicos. BISQUERRA, Rafael. SARRIERA, Jorge Castellá. MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à Estatística – Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.34,35.

das informações, sistema de captação de informações, rapidez na atualização de conteúdos, relevância, quantidade, organização de conteúdos disponibilizados na rede, planejamento visual da rede interna. As possibilidades de resposta variaram de nunca a sempre.

Após a soma das respostas dos pesquisados, um mesmo procedimento foi adotado para cada uma das escalas. Isto é, cada um dos resultados poderia variar: de 0 - se todos informantes avaliassem de forma totalmente negativa (nada importante = 0) até 18 - se todos avaliassem de forma muito importante (muito importante = 3). Assim, a frequência de utilização variou de 0 até 18, a avaliação da transmissão da informação por parte dos pesquisados podia variar de 0 até 24, a avaliação quanto ao fluxo das informações podia variar de 0 até 28 e a utilização da intranet, de 0 até 18.

Para testar a fidedignidade das escalas¹⁸, utilizou-se do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, o qual pode variar de 0 até 1, sendo que quanto mais próximo de 1 mais fidedigna (confiável) é a escala. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p.4) dizem que uma medida fidedigna é aquela “cujo componente de erro é pequeno e, portanto, não flutua aleatoriamente de um momento para outro”.

Nos testes, calculados pelo software SPSS, os resultados para as medições conforme o alpha de Cronbach, foram:

- o grau importância dos instrumentos de avaliação interna (questão 7)
- igual a 0.62,

¹⁸ Uma escala é fidedigna quando aplicada à mesma amostra produz consistentemente os mesmos resultados. Fidedignidade significa estabilidade, confiabilidade, consistência.

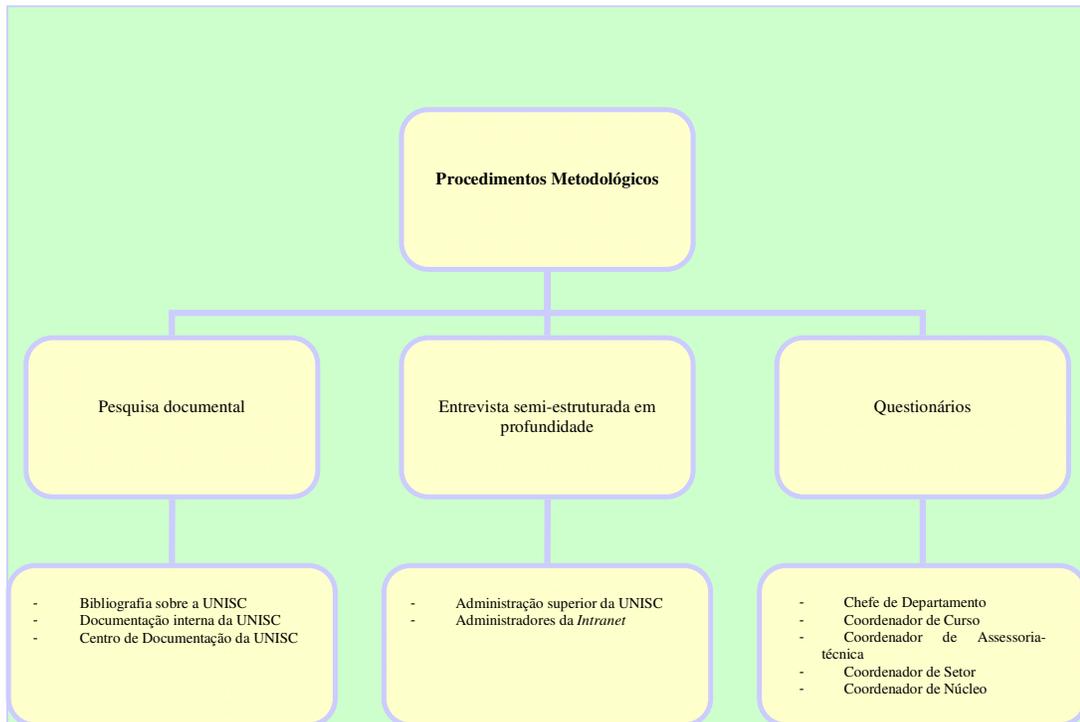
- a frequência do uso da comunicação interna (questão 8) – igual a 0,65,
- a frequência da transmissão dos instrumentos internos (questão 9) – igual a 0,68,
- a avaliação da intranet (questão 11) – igual a 0,79
- a frequência de utilização da intranet (questão 12) – igual a 0,69.

Uma vez que todos os coeficientes foram maiores que 0,60, pode-se dizer que as escalas são fidedignas. Tais testes podem ser vistos na íntegra, impressos diretamente dos resultados fornecidos pelo software SPSS (ANEXO 4). Antes do envio do questionário, o instrumento foi testado com cinco funcionários da universidade que foram excluídos da amostra.

Sobre as análises efetuadas, basicamente realizou-se descrições, via distribuições de frequência, sobre o perfil dos pesquisados bem como os percentuais de respostas para cada questão, separadamente. Além disso, também efetuamos descrições, através de algumas medidas de tendência central (média, mediana, moda e desvio padrão) para cada uma das escalas.

Os procedimentos metodológicos foram planejados para pessoas selecionadas em uma universidade comunitária gaúcha, que é a instituição focada para a investigação. Um quadro com os procedimentos metodológicos do estudo encontra-se a seguir:

Quadro 6. Procedimentos metodológicos do estudo.



4.2 A UNISC: a instituição selecionada para a pesquisa

Esse texto é um resumo de alguns documentos e relatórios de gestão da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, que nasceu e se desenvolveu no Vale do Rio Pardo no Estado do Rio Grande do Sul. A área de influência da universidade atinge em torno de 80 municípios da área central do RS. De 1962 à 1992 a instituição funcionou como faculdades integradas tendo como

mantenedora APESC (Associação Pró-Ensino em Santa Cruz dos Sul) entidade que reúne autoridades locais, representantes de associações de classe e dirigentes educacionais. Em 1993 o Conselho Federal de Educação reconheceu a Unisc como universidade.

A UNISC se define como uma universidade comunitária, que se propõe a atender às necessidades culturais, educacionais e de desenvolvimento científico e tecnológico da região de abrangência.

O projeto político-institucional da UNISC apresenta como:

Visão

Ser uma Universidade Comunitária consolidada por uma gestão continuamente aperfeiçoada, reconhecida pela qualidade de sua contribuição para a sociedade na produção do conhecimento e pela formação de pessoas solidárias e competentes, num ambiente de Democracia, Participação e Criatividade.

Missão

Produzir, sistematizar e disseminar o conhecimento, visando à formação de indivíduos, cidadãos livres e capazes, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade solidária.

A concepção de universidade, a visão e a missão da UNISC alicerçam-se no seguinte conjunto de compromissos básicos da Instituição:

- **compromisso com a qualidade universitária**, que se expressa através de uma política de ensino, pesquisa e extensão alicerçada num programa de avaliação institucional permanente e criterioso e num programa de capacitação docente em constante aperfeiçoamento, e dos planos de carreira do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo que respectivamente privilegiam os regimes de tempo integral e parcial e incentivam a capacitação dos docentes e técnicos;
- **compromisso com a democracia**, que se expressa pela exigência estatutária de eleições diretas para todos os cargos de direção, pelo aprofundamento cotidiano da prática participativa e através de todas as relações estabelecidas pela Instituição com a sociedade:
- **compromisso com a comunidade**, que se expressa na política institucional de extensão, pela participação do poder público e da sociedade civil organizada no Conselho Universitário e pela relação dinâmica universidade-sociedade:
- **compromisso com a realidade regional** e com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região, traduzido por um perfil institucional definido a partir de características, demandas e indicadores regionais:
- **compromisso com a manutenção de suas características de Universidade Comunitária**, expresso pela transparência administrativo-financeira, pela gestão democrática e por não se reger segundo padrões empresariais de lucratividade.

Política

A compreensão de que as necessidades urgentes das comunidades requerem uma relação muito mais estreita e produtiva, que beneficie a todos os setores sociais, induz as Universidades, especialmente as Comunitárias, a reorientarem suas funções tradicionais para aplicá-las ao desenvolvimento planejado da sua região.

Nessa perspectiva, a regionalização da Universidade significa claramente sua integração na região, com base na prestação de serviços, na realização de pesquisas, na transferência de tecnologia, na extensão do conhecimento universitário de um modo geral e na expansão da oferta de cursos para atender às necessidades regionais. Em vista dessa compreensão, a UNISC vem pautando suas ações e decisões pelas seguintes políticas:

- contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade livre, igualitária, pluralista, ética e preocupada com a defesa do ser humano e da natureza;
- contribuir para o avanço científico e tecnológico comprometido com o desenvolvimento social, cultural e econômico da região;
- oferecer formação integral, visando à capacitação profissional e ao pleno exercício da cidadania;
- buscar permanentemente a excelência ao desenvolver de forma indissociável o ensino, a pesquisa e a extensão;
- garantir gestão democrática e transparente, não tendo fins lucrativos, mas visando ao equilíbrio econômico-financeiro.

Baseada num projeto que engloba visão, missão, compromissos e políticas institucionais, a Unisc é dividida por áreas de gestão: gestão acadêmica, gestão financeira, gestão da estrutura, gestão da imagem, gestão das relações com a comunidade. Esse conjunto de áreas buscam dar conta do desenvolvimento de ações estratégicas para o plano de desenvolvimento institucional.

Estrutura Organizacional e Gestão

A Administração da Universidade ocorre em dois níveis: Administração Superior e Administração Básica.

A Administração Superior é representada por órgãos colegiados:

- em nível deliberativo: pelo Conselho Universitário – CONSUN (órgão máximo da universidade); pelo Conselho de Graduação – CONGRAD – e pelo Conselho de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – CONPPEX;
- em nível executivo: pela Reitoria da qual fazem parte o Reitor, o Vice-Reitor e os Pró-Reitores de Graduação, de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, de Administração e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Na atual estrutura organizacional, a Administração Básica é representada por 16 Departamentos que se ligam diretamente à Administração Superior.

A coordenação didática dos cursos é exercida por Coordenadores de Curso que presidem os Colegiados de Curso e articulam-se através do Conselho de Graduação.

Para auxiliar em suas atividades, as Pró-Reitorias contam com Coordenadores de Graduação, de Pesquisa, de Extensão, de Pós-Graduação *Latu Sensu*, de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, com Coordenador Administrativo e Coordenador de Orçamento e Finanças.

Amparada em dispositivos legais que incluem o Estatuto e o Regimento Geral, a UNISC goza de autonomia administrativa, didático-pedagógico, disciplinar e financeira, de modo que somente decisões acerca do patrimônio são postas à apreciação da mantenedora.

A UNISC tem como principais características: eleição direta de seus dirigentes; administração participativa e descentralizada; participação de representantes de toda a comunidade acadêmica e de segmentos da sociedade nos órgãos colegiados superiores da Universidade e da mantenedora; a elaboração dos orçamentos e dos planos anuais é coletiva.

Capítulo 5

Pesquisa qualitativa: resultados das entrevistas

O capítulo está dividido em duas etapas. A primeira aborda os resultados das entrevistas em profundidade, realizadas com representantes da gestão da Unisc. A segunda apresenta as informações obtidas, com a mesma técnica, junto aos representantes da equipe técnica de rede de intranet da universidade. Tendo em vista que o intuito da pesquisa foi verificar como ocorre o planejamento de comunicação em uma rede de intranet na Unisc, buscou-se entender como está estruturada a rede enquanto instrumento de comunicação interna da universidade, através da utilização da técnica de entrevista em profundidade com as fontes selecionadas para a investigação.

As falas dos entrevistados foram registradas de acordo com o posicionamento de cada um sobre as questões propostas. Com a utilização do referencial teórico houve a possibilidade de realizar uma análise textual mais

aprofundada, a partir dos temas que nortearam esse estudo, que são: planejamento, planejamento em comunicação, comunicação interna.

As questões foram organizadas em blocos temáticos com base no roteiro aplicado, e serão apresentadas por categorias. Cada bloco envolve determinadas questões, conforme o exposto a seguir:

Bloco 1 - Planejamento

- Qual a percepção sobre planejamento, a importância do planejamento para uma instituição universitária, quais as políticas que a instituição prioriza no planejamento institucional, quem desenvolve o planejamento institucional na universidade;

Bloco 2 - Planejamento em Comunicação

- A percepção dos gestores sobre a importância do planejamento em comunicação, como é trabalhado o planejamento em comunicação na instituição, quem é ou quem são os responsáveis pelo planejamento em comunicação na universidade,

Bloco 3 – Comunicação Interna

- Qual o entendimento dos gestores sobre comunicação interna, se existe algum tipo de planejamento para a comunicação interna da instituição, existem

políticas para a comunicação interna da instituição, existem programas de comunicação interna na instituição, quem coordena esses programas, que instrumentos de comunicação interna a instituição utiliza, qual instrumento de comunicação interna considera mais importante na instituição, existem políticas de utilização da intranet, o que uma rede de intranet deve facilitar em uma instituição, qual a sua percepção como usuário da rede de intranet da instituição, qual a percepção sobre a recepção dos usuários da rede de intranet da instituição, qual a percepção sobre as potencialidades da rede de intranet como um instrumento para a comunicação interna da instituição. A análise será apresentada nos mesmos três blocos.

Assim, os resultados da pesquisa qualitativa elaborados com a utilização dos aspectos teóricos anteriormente apresentados serão registrados a seguir.

5.1 Entrevista em profundidade com representantes da gestão da UNISC

Considerou-se relevante obter as impressões de pessoas que participaram do processo de implantação, desde 1997, e daqueles que no momento atual participam da gestão superior e do gerenciamento da rede de intranet da Unisc.

Num primeiro momento analisar-se-á a fala dos quatro entrevistados que fazem parte da gestão superior da universidade. As entrevistas foram realizadas em dias e horários diferentes, com uma média de duração de 40 minutos cada uma, no período de 15 a 30 de janeiro de 2007. Por uma questão de sigilo, os entrevistados não serão identificados. O grupo é caracterizado por duas pessoas que trabalham na gestão atual e acompanharam todo processo de implantação da intranet na universidade, e duas pessoas que trabalham na gestão atual e acompanham por menos tempo as ações referentes à rede intranet na organização. Entende-se que, para trabalhar a idéia da necessidade de planejamento de comunicação interna, existe uma questão anterior que é compreender a necessidade de planejar para toda e qualquer ação que envolva a organização.

Bloco 1 - Planejamento

Nesse primeiro bloco são abordadas questões referentes à percepção sobre planejamento, a importância do planejamento para uma instituição universitária, quais as políticas que a instituição prioriza no planejamento institucional, quem desenvolve o planejamento institucional na universidade.

a. A percepção sobre planejamento:

Pode se observar num primeiro momento na fala dos entrevistados que o entendimento sobre o que é planejamento tem algumas semelhanças, mas com diferenças bem pontuais quanto ao conceito do que é e de como trabalhar planejamento nas organizações. Mintzberg (2004) aponta a necessidade de algumas reflexões como a relação entre planejamento e estratégia, se a

formulação de estratégias é um processo de planejamento e se a estratégia deve ser sempre planejada, nunca deve ser planejada ou deve ser planejada ocasionalmente; e se a estratégia deve se relacionar com o planejamento de outra forma. São algumas das propostas do autor e que ficam evidentes nas diferenças das falas dos entrevistados que passamos a analisar a seguir. O entrevistado 2 disse que

...hoje estou revendo, mas...a noção de planejamento estratégico, dos diversos tipos, eu acho que é o único que pode funcionar, a idéia é chamar planejamento de gestão, gestão estratégica, na idéia de que planejamento é incorporado cotidianamente, então não teria um momento do planejar e depois executar, mas teria de ser algo feito todos os dias, e portanto o tempo todo incompleto, planejamento é sempre provisório...o planejamento é fundamental, para qualquer tipo de organização, mas é muito fácil que ele vire camisa de força, é muito fácil que ele vire ritual, sem planejamento você não anda, mas você também não pode ficar preso nesse ritual.

A partir do relato do entrevistado 2 pode-se perceber uma sintonia quanto ao que Kunsch (2003, p. 204-205) diz, que o planejamento “...Não é algo “solto” e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições (....) é inerente ao processo de gestão estratégica”. Entende-se a partir da autora que o planejamento é intrínseco aos processos de gestão, não configura como a gestão estratégica em si, mas como elemento que intervém o tempo todo nos processos organizacionais.

Na Unisc, em função de uma filosofia que prioriza a presença da democracia, o planejamento é desenvolvido de forma a ser compartilhado em todas as instâncias da instituição, para discussão. Para esta pesquisadora, não há clareza quanto ao modelo democrático, se é ideal ou não na forma como ele se apresenta hoje. Mas na instituição se mantém as etapas desse processo, a

partir do momento em que as linhas condutoras do planejamento são desenvolvidas pela pró-reitoria de planejamento em conjunto com a reitoria.

A entrevistada 3 disse que “Para mim é uma ferramenta de gestão. Toda e qualquer tomada de decisão antes do processo de execução, de implementação o planejamento, é o que antecede.”

Os entrevistados 2 e 3 tem percepções diferentes quanto ao conceito de planejamento. Isso fica claro no momento em que um posiciona o planejamento como gestão estratégica e o outro como “ferramenta de gestão, tomada de decisão”.

As organizações vêm cedendo espaço a novas formas de gestão. Cada vez mais os bens intangíveis se destacam como prioridade para as novas formas de gerenciamento, e nesse sentido observa-se a importância do processo de tomada de decisão. Dentro desse processo destacam-se três elementos: o dado, a informação e o conhecimento.

Para melhor compreender a inter-relação entre esses elementos, utilizou-se Angeloni (2003, <http://www.scielo.br>) que propõe uma forma para melhor explicar seus significados:

Os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. São símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. **As informações** são dados com significado... pode ser considerada como dados processados e contextualizados. **O conhecimento** pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Assim sendo, adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Desta forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo; ele está estritamente relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a

informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.

Segundo a autora, o grande desafio de quem trabalha com tomada de decisão nas organizações é transformar dados em informação e informação em conhecimento, diminuindo consideravelmente as influências individuais nesse processo.

Um dos fatores de maior dificuldade para o responsável pela tomada de decisões é o grau de incerteza quanto ao futuro. Alguns elementos devem ser observados na condução do processo como a existência de um problema e a real necessidade de uma decisão, a busca por informações relevantes para a solução apontada, a decisão em si e a validação da mesma, a partir do monitoramento da situação pós-processo de tomada de decisão. Cada vez mais as variáveis ambientais como: mudanças econômicas, governamentais, tecnológicas e na própria sociedade estimulam a idéia de processos de decisão que sejam mais ágeis, mais eficientes e eficazes; a sobrevivência das organizações hoje depende também do nível de dados, informações e conhecimento de que os gestores e suas equipes dispõem para resolver impasses que a organização venha a enfrentar.

Já o entrevistado 4 disse “Para mim é pensar antes de fazer. [...] se eu fosse resumir o que é planejamento...é pensar, organizar e refletir mesmo, para depois sair fazendo.”

Kunsch (1997, p. 28) reflete sobre a idéia de planejamento estratégico colocando que “é possível fazer uma análise ambiental externa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional, capaz de indicar ameaças e oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes...traçar um perfil da organização no mundo dos negócios, político e social.” O planejamento deve

abrigar toda estrutura da instituição não pode ser dissociado em nenhum momento dos recursos humanos, pesquisa, produção, novos produtos, instalações, finanças e a dimensão do problema a ser resolvido vai determinar o tempo do planejamento, curto, médio, longo prazo. A Unisc trabalha com planejamentos anuais e para cada cinco anos, em face da concorrência de outras instituições no campo acadêmico criou uma tendência natural para esse planejamento maior ser revisto em espaços menores de tempo. Essa tendência não é prerrogativa da Unisc, mas de todas as outras universidades que enfrentam o mesmo cenário, uma oferta muito grande de cursos e uma demanda com poder aquisitivo baixo para sustentar a formação acadêmica na graduação, pós-graduação, mestrados e doutorados.

b. A importância do planejamento para uma instituição universitária:

Sobre a importância do planejamento para uma instituição universitária o entrevistado 1 declarou que

...a idéia de planejamento não pode ser “descolado” da estrutura, da configuração organizacional...”. “Uma instituição comunitária como a nossa vai carregar a característica do participativo no seu planejamento – participativo *versus* estratégico. Os processos são descentralizados, tanto de planejamento quanto de decisão. Mas, o participativo não é suficiente. Ele precisa ser pensado numa perspectiva do contexto em que...nós estamos, dos outros atores e das instituições que concorrem conosco, das metas que nós temos que atingir, e dos meios apropriados para atingir estas metas, essas finalidades. Alinhamento do participativo ao estratégico. A administração superior é responsável pela implementação dessas grandes decisões.

A universidade tem um papel importante na construção de uma sociedade, de gerar conhecimento e apontar novas possibilidades para o futuro através do ensino, pesquisa e extensão. “Vivemos em uma sociedade fortemente influenciada pelos avanços da tecnologia...A questão cultural, apesar de sua perspectiva internacional e globalizante, passa a ter valorizada a sua dimensão

regional, pela mídia e por novos investimentos” (KUNSCH, 1992, p. 24-25). Hoje, mais do que nunca o planejamento deve ser baseado no contexto regional, as organizações devem acompanhar as mudanças globais, mas mantendo o centro de suas possibilidades em sua região de abrangência. Para as universidades, entende-se que uma das questões mais complexas é acompanhar as transformações tecnológicas, principalmente em função do grau de acessibilidade orçamentária das mesmas, uma das questões de maior impacto no planejamento.

Uma das grandes possibilidades que surgiu no último século para as universidades e vem sendo desenvolvido também na Unisc é a criação de parques tecnológicos que vem obtendo bons resultados através da incubação de empresas, que buscam desenvolver soluções auto-sustentáveis para as questões do âmbito regional. Reforça-se a idéia que o entrevistado 2 coloca, em relação ao planejamento, de as universidades serem entendidas como organizações empresariais e não somente armazenadoras do saber.

O entrevistado 2 relata com mais segurança sobre a importância do planejamento

As universidades nos últimos 30 anos elas vem sofrendo transformação muito grande e até então elas não tinham muita necessidade de planejamento, funcionavam se preocupando em repetir o passado. De uns trinta anos pra cá, isso não serve mais, pela competição, etc...As universidades tiveram de passar a funcionar [como]...organizações empresariais e aí o planejamento é indispensável. Se uma universidade quer, por exemplo, formar as pessoas que entram no vestibular que sairão daqui a quatro ou cinco anos, a universidade tem que saber o que vai ser o mundo daqui a quatro ou cinco anos para largar essas pessoas. A universidade tem de planejar no sentido de ter o máximo de informações sobre o futuro. O planejamento para mim é muito captação de informações, o uso inteligente dessas informações hoje para alcançar alguma coisa hoje, próximo daquilo que a gente pensa que o futuro será.... percebo que a universidade deixa de lado o planejamento estratégico e aposta

no planejamento participativo, que para mim é um engano, e que passa pela idéia de vamos sentar todos juntos e conversar sobre o futuro e aproveitar o que cada um pensa. Para mim isso é uma antítese do planejamento.

O segundo entrevistado alerta para a necessidade de estarmos atentos à idéia de acompanhar o cenário em que a organização está inserida e as possibilidades de mudanças as quais inevitavelmente o planejamento terá de ser adaptado. Vaselli (1999, p. 208) nos diz que “o cotidiano é o reino de um tempo que é fim em si mesmo, que não prorroga e não aceita promessas, mas consome as suas necessidades e as suas exigências no átimo vivido, no instante”, ou seja, as decisões do presente trazem a inevitabilidade das conseqüências do futuro, e planejar é um exemplo claro dessa percepção.

O autor nos propõe uma reflexão sobre o tempo e a necessidade de flexibilidade frente às mudanças futuras. A fala do segundo entrevistado reforça a idéia de Vaselli, no sentido das organizações, no caso, universitárias estarem atentas as modificações do cenário em que estão inseridas e das possibilidades que o planejamento pode oferecer enquanto ferramenta de gestão. A Unisc hoje busca uma postura diferenciada em relação ao mercado, posiciona-se como empresa que depende de um planejamento e da criação formal de estratégias que dêem conta das necessidades sociais, políticas e econômicas e ambientais. essa busca é um aprendizado permanente pois não existe planejamento final. Acredita-se que na universidade muitas vezes o processo decisório democrático acaba prejudicando a resolução de problemas em tempo hábil, o entrevistado 2 critica esse quadro “Eu percebo que a universidade deixa de lado o planejamento estratégico e aposta no planejamento participativo, que para mim é um engano, e que passa pela idéia de vamos sentar todos juntos e conversar sobre o futuro e aproveitar o que cada um pensa... isso é uma antítese do planejamento”. As diversas reuniões e o risco das discussões se perderem em um debate

interminável representam um risco muito alto para uma organização empresarial. A democracia, assim como os espaços democráticos dentro da universidade são fundamentais em qualquer processo, mas no que se refere ao planejamento, essas oportunidades tem de ocorrer em momentos anteriores à concepção do mesmo. Como já foi dito antes, o processo de tomada de decisão exige rapidez e eficiência para diminuir os riscos de resultados negativos, que podem trazer situações cada vez mais complexas e de difícil solução.

O entrevistado 3 coloca que o planejamento tem

100% de importância. Parto do princípio que nós não trabalhamos com um produto físico, nosso conteúdo é bem mais complexo, a natureza da atividade desenvolvida pela instituição é serviços, e atingir a expectativa dos usuários desses serviços, requer conhecimento desses usuários, das necessidades, da estrutura da instituição.

O entrevistado 4 considera

...fundamental, como para qualquer outra área, mas no caso da instituição ainda mais porque o ciclo de vida do nosso produto é muito longo. O aluno entra numa graduação, começa a consumir nosso produto, nosso serviço e ele vai encerrar isso daqui a quatro anos..é um planejamento que tem que estar constantemente sendo monitorado porque há várias alterações de rota nesse meio de caminho.

As falas dos entrevistados 3 e 4 corroboram com a idéia de enxergar a universidade como organização empresarial, porque trata os elementos que dispõe para o mercado consumidor como “produto”, “serviço”, princípios do marketing. E deixam clara a relevância da pesquisa, pois para “atingir a expectativa dos usuários desses serviços, requer conhecimento desses usuários, das suas necessidades”, constituindo-se num pré-requisito para o planejamento. A pesquisa pode fornecer subsídios para a organização sobre atitudes e opiniões

dos públicos estratégicos em relação a produtos, serviços; informações que vão auxiliar na construção de um planejamento.

c. Políticas para o planejamento institucional:

Sobre as políticas que a instituição prioriza no planejamento institucional os três primeiros entrevistados foram unânimes em afirmar que a Unisc apresenta dois planos o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional para cada 5 anos) e dentro deste estão: o Plano de Carreira, Planos de Capacitação e o PG – Planejamento Geral Anual. Nenhum dos entrevistados apontou outras políticas vigentes, o que não significa ausência de outras políticas na casa.

O entrevistado 4 apontou

...primeiro planejamento do ponto de vista de uma universidade comunitária e de que forma pode contribuir com o desenvolvimento regional. Segundo planejamento focado no aluno da graduação, pós-graduação e aluno da extensão – nesta ordem de prioridade. O que pode ser feito em benefício do aluno.. possibilitar o convívio social e contato com o mercado de trabalho entre o aluno e a comunidade.

d. Responsáveis pelo planejamento institucional da universidade:

Sobre quem desenvolve o planejamento institucional o entrevistado 1 disse que:

..A Pró-Reitoria de Planejamento é o principal órgão formulador do planejamento...O que ela faz é tentar unificar e sistematizar os planejamentos feitos pelas várias reitorias, incluindo a participação do Reitor e Vice-Reitor.....Quem desenvolve o planejamento institucional é o conjunto, Reitoria articulado com as instâncias colegiadas e as unidades de gestão mais básicas que são os departamentos e os cursos.

Como já foi informado antes o principal órgão que desenvolve o planejamento na universidade é a Proplan, embora não tenha ficado muito claro

nas fala dos entrevistados sobre as diferenças do que é trabalhado no planejamento pela Proplan e que questões são trabalhadas nas outras instâncias quanto ao planejamento institucional.

O entrevistado 2 aponta

Existe um setor dentro da pró-reitoria de planejamento. Isso é bem claro que existe um setor responsável por motivar as pessoas; provocá-las a participar; de fazer um monitoramento... Problema: com essa situação fica muito difícil você chegar num conceito de planejamento...o planejamento passa a ser responsabilidade de um grupo responsável considerado especialistas no assunto. Com isso os departamentos, setores, ficam esperando que o setor de planejamento faça um plano. Por outro lado fica claro quem é responsável por planejar. Acho que o planejamento anual é bem trabalhado na universidade. Já o planejamento de médio prazo...é muito mais uma coisa de gestores do que da própria instituição.

A fala do entrevistado 2 vai além nessa questão, informando que existe um grupo dentro da Proplan responsável por pensar o planejamento para a universidade, o que por um lado é positivo, está focado em um grupo nomeado e por outro lado espera-se que os mesmos tenham além da qualificação necessária uma visão global do cenário para trabalhar com a perspectiva de planejamento. Segundo Heijden (2004, p. 99) tem determinados períodos que, “as organizações experimentam turbulências em seus ambientes. Explicar o que está acontecendo de maneiras alternativas passa a ser uma aptidão corporativa vital, cujo ponto mais importante é a disposição para abrir modelos mentais, enfrentar incertezas conceituais e chegar a uma visão comum do seu significado..” Daí a pertinência da preocupação do entrevistado 2 quanto ao grupo designado pela universidade que tem por função definir e orientar as demais instâncias quanto ao propósito do planejamento e suas reais possibilidades para a organização.

O entrevistado 3 entende “...que de certa forma todos estamos envolvidos. Na verdade não é uma única área, eu me vejo parte desse processo... mas a área que tem por responsabilidade sistematizar e ordenar estas políticas macro é a pró-reitoria de planejamento...”.

Observa-se que nesse relato o entrevistado valoriza a questão de se considerar parte do processo, demonstra diferença no olhar sobre o planejamento na gestão em relação aos outros entrevistados e também aponta sem questionamentos para o grupo responsável pelo planejamento para a universidade. Kunsch (2003, p. 216) diz que “o planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis.” Quanto mais a organização buscar o envolvimento de seu quadro de funcionários através do compartilhamento de informações sobre os objetivos, metas, ações presentes no seu planejamento, maior será o *feedback* de apoio, maior será o sentimento de respeito e valorização para com a organização.

Bloco 2 - Planejamento em Comunicação

Nesse segundo bloco será analisado a fala dos entrevistados sobre a percepção dos gestores sobre a importância do planejamento em comunicação, como é trabalhado o planejamento em comunicação na instituição, quem é ou quem são os responsáveis pelo planejamento em comunicação na universidade.

- e. Percepção dos gestores da universidade sobre a importância do planejamento em comunicação:

O entrevistado 2 disse que

Eu colocaria um marco que é 1997, um programa de comunicação e marketing que foi criado. Um movimento feito no sentido de tirar da assessoria de comunicação o planejamento de comunicação e trazer mais subordinado ao reitor. Foi criado então esse programa e elaboramos um programa de comunicação e marketing. É a primeira vez que eu me lembro de se falar em planejar em comunicação. Na época as pessoas não gostaram, sentiram-se desautorizadas, principalmente as pessoas da área de comunicação, e não gostaram com razão. Mas isso foi a raiz de um núcleo de comunicação e marketing que envolvia pessoas que deveriam pensar ações internas e externas. Esse núcleo virou um órgão burocrático, sem orçamento, portanto sem poder de ação.....

O planejamento trabalhado pelas organizações é o ponto de partida para o planejamento em comunicação. Qualquer empresa que se proponha a apurar suas potencialidades ambientais, inevitavelmente deverá trabalhar também seus diferentes públicos (funcionários, comunidade, órgãos governamentais, imprensa, gestores, fornecedores, concorrentes). Nesse sentido, a área de relações públicas oferece mais subsídios para gerenciar como valor econômico as etapas de um planejamento de comunicação. Na fala do entrevistado 2, entende-se que quando se começou a pensar em trabalhar efetivamente a comunicação houve uma desvinculação de função da assessoria de comunicação, a assessoria foi excluída do processo, o que parece bastante contraditório, na medida em que se buscavam soluções na área para a gestão da universidade. Hoje, a função desse grupo é sugerir ações internas e externas, tem maior envolvimento de pessoas formadas em publicidade e propaganda, jornalismo e relações públicas e de outras áreas da universidade.

A comunicação deve ser observada como função estratégica às organizações, para que melhor se desenvolva um planejamento estratégico de comunicação. Kunsch (1997, p. 32-33) nos propõe uma organização lógica em etapas para buscar resultados que vão ao encontro dos anseios dos dirigentes de uma organização:

comprometimento da administração superior; avaliação da organização no contexto social; pesquisa e auditoria; elaboração do *briefing*; análises e construção do diagnóstico; definição da missão de comunicação; estabelecimento de filosofias e políticas; determinação de objetivos e metas; esboço das estratégias gerais; relacionamento dos programas específicos; montagem do orçamento geral; divulgação do plano; implementação; controle das ações e avaliação dos resultados.

Toda e qualquer ação pertencente ao planejamento de comunicação deverá ser orientado pelas informações referentes ao planejamento geral da organização, o que congrega a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e metas.

O entrevistado 3

Eu acho que requer um esforço contínuo e não é um processo tão simples de ser implementado. É bastante complexo porque, ao mesmo tempo que tu vais lidar com políticas, tu vais lidar com expectativas dos usuários desses serviços e muitas vezes existe um GAP entre a realidade, a necessidade e a expectativa... requer um processo contínuo de pesquisa, de ter uma aproximação com esse usuário, de ouvir esse usuário para conseguir traduzir isso dentro das políticas de modo adequado. Muitas vezes aí está o GAP...

Interessante, destacar na fala do entrevistado 3 quando se refere a percepção sobre planejamento em comunicação “...vai lidar com expectativas dos usuários desses serviços e muitas vezes existe um *gap* entre a realidade, a necessidade e a expectativa...” Trabalhar a comunicação em uma organização passa principalmente pela necessidade de melhor conhecer quem são os

públicos estratégicos, qual sua natureza, quais suas percepções, como pensa e reage ante as decisões tomadas pelos dirigentes, em que extensão este público pode ser considerado como informado....todas essas questões devem ser levantadas através de pesquisas, auditorias que efetivamente proponham resultados mensuráveis para a empresa.

O entrevistado 4 disse que

...é de igual importância ou mais... as pessoas não tem muito claro o que é planejamento institucional, planejamento de marketing, planejamento de comunicação...planejamento de comunicação, eu parto do seguinte princípio, eu já tenho o produto, o serviço, ele já tá pronto, e eu tenho que planejar como eu vou comunicar isso aos mais diversos públicos que eu entenda que ele seja útil... planejamento de comunicação depende necessariamente de um bom planejamento de marketing... numa instituição de ensino ele é uma situação delicada porque..." é muito difícil sensibilizar e convocar o público para consumir o produto oferecido.

O entrevistado 4 apresenta uma certa falta de discernimento quanto ao que é planejamento de comunicação, embora sua afirmação esteja correta de que as pessoas não distinguem os tipos de planejamento, ao mesmo tempo propõe a idéia de que planejamento de comunicação e planejamento de marketing tenham as mesmas funções.

O planejamento de comunicação tem um sentido mais amplo porque é trabalhado a partir de todo um contexto organizacional, que envolve filosofia, missão, valores, políticas...e seus objetivos estão vinculados a trabalhar ações que proporcionem maior credibilidade e identidade corporativa. O planejamento de marketing atende uma demanda específica para uma situação, tem como alvo consumidores, busca atingir e manter posição em um determinado segmento de mercado.

f. O planejamento em comunicação na instituição:

Para o entrevistado 1 “...este é um espaço que nós refletimos sobre aspectos diversos da comunicação institucional, mas ele não chega ainda ter uma abrangência e um alcance, como seria desejável e como pretendemos...O planejamento de comunicação é feito de forma descentralizada e “nem sempre tão sistemático como se pretendia”.

Na verdade, pela forma como os entrevistados vem se manifestando existe o planejamento formal, mas não um planejamento em comunicação na universidade. O entrevistado 1 fala na comunicação institucional, Kunsch (2003, p.164) diz que este tipo de comunicação está ligada “aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida”. A comunicação institucional vai congrega filosofia, missão, valores, políticas e visão da organização; esses elementos vão fundamentar toda e qualquer ação do planejamento de comunicação. No referencial teórico apresenta-se um diagrama proposto por Kunsch (2003) da comunicação integrada que reúne quatro grandes áreas no contexto da comunicação organizacional, são elas: comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica, comunicação institucional, essa última área citada congrega subáreas: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social, marketing cultural.

Acredita-se que Kunsch (2003) entre os teóricos, representa a autora que analisa com maior profundidade a importância da comunicação como área estratégica para as organizações, proporcionando ao leitor um entendimento da complexidade da comunicação nas organizações. Muitas vezes a comunicação

acaba ficando em segundo plano pelo pouco discernimento que as pessoas tem ao observarem a área como um setor que divulga produtos e serviços, uma função partilhada pelo marketing. A comunicação integrada vai além representando uma “filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.” Kunsch (2003, p.150). A convergência das áreas e subáreas presentes no diagrama (vide referencial teórico), baseadas nos objetivos organizacionais, possibilitará o desenvolvimento de ações estratégicas que proporcionem resultados mais efetivos para a empresa. O entrevistado 1 relata que o planejamento de comunicação é trabalhado de forma descentralizada, ou seja, não há um fio condutor do processo. O que existe são ações isoladas de comunicação na organização, mas sem articulação com o planejamento.

O entrevistado 3 disse que

Nós vivemos hoje um momento de atenção a esse fator... o diferencial hoje da instituição não está se dando por meio de estrutura física, corpo funcional, porque nós temos um corpo funcional muito qualificado... hoje o diferencial vai se dá por meio de como a relação se estabelece, não é conteúdo mais, a forma também está interferindo.. No segundo semestre de 2006 o Setor de RH e assessoria de comunicação, através de parceria, por solicitação da pró-reitoria de administração e Reitoria que já vinha dialogando com a de Planejamento começou a pensar em ações....o que vinha sendo realizado até então não era considerado planejamento de comunicação.

Percebe-se que hoje, na Unisc, não existe planejamento formal de comunicação. Existem ações demandadas por setores, mas sem vinculação a um projeto que oriente essas ações.

g. Responsáveis pelo planejamento em comunicação na instituição:

Quando perguntado sobre quem é o responsável pelo planejamento em comunicação na instituição o entrevistado 2 comentou que a responsabilidade do planejamento de comunicação,

Na verdade não tem um...até o momento. A intenção da Reitoria era ouvir as áreas que trabalham mais fortemente com os públicos internos da instituição porque eu entendo que os Recursos Humanos tem uma relação direta com esse conteúdo da mesma forma que a assessoria [de Comunicação e Marketing]. Mas em termos de gestão nunca foi dado...este termo....a Reitoria não definiu quem é o responsável pelo processo. Isto não significa que a Reitoria seja o único responsável pelo processo....nesse sentido a gente vinha percebendo, inclusive as carências que a gente tava apontando era justamente o fato de não ter uma pessoa que estava tendo um olhar do todo, e que no meu ponto de vista hoje, de certa forma, tem que ser membros da Reitoria porque eles estão tendo a visão do macro.

O entrevistado 2 defende a idéia de que a responsabilidade por essa área deve ser de membros da reitoria, acredita-se que a proposta é pertinente mas a inclusão de profissionais da área de comunicação é fundamental para que as ações tenham consonância com o discurso e a prática. A não inclusão de profissionais nesse grupo aumenta o distanciamento entre o que a organização entende que deve ser comunicado e o que realmente precisa ser comunicado. A presença de pessoas que tenham formação na área específica a ser trabalhada cria maiores possibilidades de efetivamente desenvolver uma comunicação estratégica na organização.

Uma comissão de marketing o grupo se reúne mensalmente para trabalhar as questões macro da comunicação..também existe o plano geral anual que todos os setores fazem. O plano é desenvolvido na Assessoria de Comunicação e socializado com a comissão, aprovado (ou não), feito os ajustes e partir dele se trabalha no decorrer do ano...o plano geral contém informações gerais. Não possui detalhes, estratégias. Isso é gerido na Assessoria de Comunicação (entrevistado 4).

O mesmo entrevistado disse que hoje existe na universidade uma comissão de marketing composta por um membro de cada pró-reitoria, por um membro da assessoria de comunicação, por um membro do curso de administração e um representante do curso de comunicação social. Não ficou claro em qualquer momento da entrevista as competências dessa comissão, as reais atribuições, o que são consideradas questões macro da organização, se o quê esse grupo decide é implantado, qual o poder de autonomia dos mesmos. Percebe-se dentro da universidade um desconhecimento quanto às finalidades do grupo e sua atuação dentro da Casa.

Bloco 3 – Comunicação Interna

Nesse terceiro bloco são abordadas questões referente a qual o entendimento dos gestores sobre comunicação interna, se existe algum tipo de planejamento para a comunicação interna da instituição, existem políticas para a comunicação interna da instituição, existem programas de comunicação interna na instituição, quem coordena esses programas, que instrumentos de comunicação interna a instituição utiliza, qual instrumento de comunicação interna considera mais importante na instituição, existem políticas de utilização da intranet, o que uma rede de intranet deve facilitar em uma instituição, qual a sua percepção como usuário da rede de intranet da instituição, qual a percepção sobre a recepção dos usuários da rede de intranet da instituição, qual a percepção sobre as potencialidades da rede de intranet como um instrumento para a comunicação interna da instituição.

h. Percepção sobre comunicação interna na gestão da universidade:

Sobre o entendimento sobre a comunicação interna o entrevistado 1 manifestou que:

...ela é tanto direta quanto usando veículos de comunicação... tentamos reforçá-la através de alguns mecanismos além dos mecanismos usuais... envolvem principalmente os gestores, ou seja, são os colegiados...criamos o Fórum de Planejamento de Gestão, este fórum é aberto e tem alcance também para além dos colegiados mas ainda ele é bastante atinente aos gestores. E a reunião geral que nós fazemos...se destina especificamente a criar um momento de comunicação direta, ou seja, enquanto gestores, imprescindível que além daquele público que usualmente discutem os rumos da instituição, que também, o restante dos técnicos e dos docentes, ao menos entendam as linhas gerais e rumos da instituição...como instituição comunitária conseguir ampliar e fortalecer o máximo esses momentos de interlocução, é um desafio a ser mantido e ser incrementado...

Sobre a idéia de comunicação interna o entrevistado 1 pouco falou conceitualmente, se deteve na questão de como a reitoria comunica suas decisões, como informa sobre as “linhas gerais e rumos da instituição” através de uma reunião geral anual. Entende-se que instrumentos como reuniões são importantes para qualquer organização, mas se representa o melhor meio de comunicar ao público interno já mostra uma dissonância, principalmente sendo uma reunião anual. O entrevistado 2 fez considerações entendendo que significa “...ter facilidades para se comunicar dentro da instituição...comunicação personalizada...trabalhar informações importantes e necessárias...é ter e disponibilizar informações...eu penso hoje que a comunicação é muito mais complexa do que a disponibilização de informações ou melhoria de fluxo de informações...comunicação tem de ter duas vias...”.

O entrevistado 3 sinaliza que “...é uma ferramenta importante dentro da instituição. Acho que ela comunica, educa, capacita, aproxima diferentes públicos e permite que independente do nível hierárquico as pessoas recebam a mesma

informação. Com isso pendendo a qualificar o clima organizacional e conseqüentemente a produtividade das pessoas”.

O entrevistado 4 afirmou que “Se eu tivesse que te resumir uma palavra para definir comunicação interna eu te diria que esta palavra é detalhe. [...] é pequenas coisas, é pequenos gestos [...] o custo benefício disto é extremamente barato, por isso que eu te digo que é um detalhe... São ações do dia-a-dia, da tua comunidade interna”.

A partir desses relatos podemos sinalizar mais uma aproximação a Kunsch (1997, p. 130) que enfatiza o aspecto quanto ao que representa a qualidade da comunicação interna “passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, (...) pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, (...) pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores”. Em vários momentos as falas dos entrevistados reforçam esse conceito, principalmente na questão da comunicação de duas vias, na gestão participativa, na transparência das informações, no valor da ação de bem informar seus públicos e das possibilidades de um retorno mais positivo quanto a comunicação interna da organização.

i. Planejamento de comunicação interna para universidade:

Sobre a questão se existe planejamento para a comunicação interna da instituição os entrevistados 1, 2, 3 foram unânimes em dizer que não há, hoje, na casa, planejamento de comunicação interna. Existem propostas e estudos, mas nada oficial que esteja sendo trabalhado.

O entrevistado 4 disse que

....existem vários programas – desconto em graduação para funcionários, ginástica laboral, ioga...o que está sendo feito no momento é sistematizar isto. Os programas estão na intranet e as pessoas não sabem de sua existência.

Interessante observar que enquanto os três primeiros falam em propostas e estudos, o entrevistado 4 aponta para o que considera como programas específicos de comunicação interna e através de que instrumento são disponibilizados.. Fica clara a existência de um entendimento diferente quanto ao que é planejamento de comunicação interna entre os quatro entrevistados. A autora Kunsch (2003, p. 371) nos situa o programa “como instrumento do planejamento, está diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou atividades planejadas (...) Expressa, portanto, muito mais um cronograma, em que se descrevem todas as providências necessárias para execução das ações programadas”.

Percebe-se um equívoco quanto ao entendimento da questão pelo entrevistado 4, na medida em que o programa é decorrente de um planejamento maior, representa a operacionalização de ações permeadas pelos objetivos propostos anteriormente.

j. Políticas de comunicação interna na universidade:

Quanto a existência de políticas para a comunicação interna da instituição o entrevistado 3 afirmou que:

Hoje nós temos as políticas que já estão sendo executadas mas que se relacionam com a comunicação interna e tem outras ações que estão pensadas como tal. Existe um projeto que está sistematizado....de ações que são desenvolvidas em nível de recursos humanos e de ações de comunicação como um todo...temos programas que são direcionados para o público

interno...o programa ASAS, crachás com identidades padronizadas, murais, intranet...muitas ações são feitas mas elas não têm uma mesma cara, então elas se pulverizam. Nem sempre as pessoas conseguem identificar isso como... fazendo parte como uma comunicação interna.

Fica evidente a falta de articulação na instituição quanto a se trabalhar a comunicação interna efetivamente, com definição de políticas e programas que dêem sustentabilidade para as ações orientadas para o público interno. A necessidade de se reorganizar quais os setores e pessoas que devem se envolver nessa área vai determinar o reposicionamento da forma e conteúdo do planejamento para comunicação interna na organização. Acredita-se que há um pensamento que inspira a iniciativa em modificar a situação da comunicação interna na universidade. Mas, por enquanto, é só uma idéia que precisa ser concretizada através do entendimento, por parte dos gestores, de como essa comunicação ocorre no âmbito interno, se compatibiliza ou não com os interesses dos funcionários e da empresa, se prioriza o estímulo ao diálogo, a troca de informações em todos os níveis, as repercussões no âmbito externo, a imagem que a opinião pública tem da organização, os canais de relacionamento existentes, as expectativas e impressões desses públicos estratégicos. Essas são somente algumas das variáveis que devem ser analisadas pelos gestores da universidade para melhor administrar a idéia de trabalhar a comunicação interna estratégica.

k. Programas de comunicação interna na universidade:

Quanto à existência de programas de comunicação interna na instituição o entrevistado 1 negou a existência de programas de comunicação. "Não. Diríamos que já refletimos sobre a questão da comunicação interna e do endomarketing mas é mais preocupação do que programa." e reforçado pelo

entrevistado 3 “Programa, hoje não tem...hoje não existe um programa com o nome de comunicação interna. Existem ações”.

O programa é um instrumento do planejamento e está relacionado com a implantação de ações planejadas, organiza através de um cronograma as atividades previstas nos objetivos pré-definidos e que devem ser executadas, é a sistematização do quê, quando e como fazer. Para exemplificar a questão de como trabalhar efetivamente a comunicação interna utilizamos Torquato (2002) que sugere alguns tipos de campanhas que podem ser trabalhadas na organização com o público interno: campanha para a mudança de padrões culturais – processos de mudanças culturais, campanha de prevenção de acidentes - utilização de instrumentos de comunicação, campanha de integração interdepartamental- campanhas de integração, campanha de competitividade – trabalhar a competitividade saudável entre os setores, campanha de aperfeiçoamento profissional – campanhas para destacar novas potencialidades no quadro funcional, campanha de estímulo à criatividade – campanhas de incentivo, mudança de rotinas.

I. Responsáveis pela coordenação dos programas de comunicação interna na universidade:

Sobre a questão de quem coordena esses programas de comunicação interna não houve resposta em função da negativa da existência de programas de comunicação por parte dos gestores entrevistados. Somente o entrevistado 4 disse que o setor de Recursos Humanos coordena essa área, mas não especificou ações que ocorreram ou estejam em andamento.

Sobre os instrumentos de comunicação interna que a instituição utiliza o entrevistado 1 considera que “...o jornal da Unisc, a internet e a *intranet*, veículos

importantes, mais tradicionais e sistemáticos...e-mail também é considerado um veículo relevante e sistemático...os contatos informais são considerados não sistemáticos”.

O entrevistado 2 disse que - “... a internet, e-mail, jornal, murais... “eu penso que não tem bons instrumentos de comunicação interna”.

O entrevistado 3 “..pesquisa de clima, avaliação de desenvolvimento de funcionários, *intranet*, Internet...” O entrevistado 4 disse os instrumentos “que são trabalhados e funcionam são os murais espalhados pelo campus, que necessariamente precisam de uma revitalizada, listas eletrônicas, a própria intranet, ...a ouvidoria”.

m. Instrumentos de comunicação interna na universidade:

A partir do relato sobre os instrumentos de comunicação interna utilizados na universidade, buscou-se identificar entre os entrevistados qual o instrumento mais importante segundo a visão dos mesmos.

O entrevistado 3 não apontou qualquer instrumento de comunicação interna como o mais importante, mencionou “... a intranet como um instrumento deficiente.” e não justificou porque. Os entrevistados 1 e 2 não expressaram opinião clara sobre qual dos instrumentos de comunicação interna existentes na casa seria o mais importante.

O entrevistado 4 disse que considera mais importante ” ...a intranet.” Esse dado aparece com mais clareza na pesquisa quantitativa, onde vemos a preferência maior do usuário como instrumento de comunicação o e-mail e a intranet aponta em segundo lugar. Em recente pesquisa da Aberje com as 100 maiores organizações brasileiras, a intranet foi considerada como o segundo

veículo mais usado pelas empresas com 60% de adesão. Isso demonstra o potencial de utilização e uma tendência de mercado ao investimento cada vez maior por parte das organizações em ferramentas que qualifiquem as redes e fluxos de comunicação. Se uma parcela do público interno na universidade está insatisfeita com um instrumento de comunicação interna tão importante quanto rede de intranet e essa fala se justifica pelos entrevistados 1, 2, 3, que não demonstram posicionamento claro sobre nenhum instrumento, é necessário repensar a forma como a rede de intranet vem sendo trabalhada até hoje. Saad (2003) apresenta nos resultados de uma pesquisa aplicada entre 2004 e 2005 que muitas das fontes colocaram que

durante a elaboração do conteúdo de uma ação de comunicação digital ocorrem precipitações e ruídos na elaboração das mensagens e em seu processo de distribuição eletrônica...um outro ponto identificado refere-se à comunicação interna que, apesar de potencializada e valorizada com as intranets, acaba massificando o conteúdo das mensagens, num processo de redução de custos pela digitalização.

A autora observa que a partir dessa pesquisa também percebeu uma forte relação entre “tamanho da empresa e intensidade de uso da comunicação digital sem o adequado processo de planejamento e implementação”. Identificar e melhor trabalhar os instrumentos deve ser prioridade para uma organização, mas, voltamos para a questão inicial dessa análise no primeiro bloco, de novo, o planejamento aparece como elemento prioritário na gestão, anterior à decisão de utilização de qualquer instrumento. A intranet é, e provavelmente continuará sendo uma ferramenta viável que oferece diferenciais como agilidade na atualização das notícias, a redução dos custos, e maior interatividade, o que acaba fomentando um fluxo de informações mais intenso.

n. Políticas para uso da intranet:

Sobre a questão se existem políticas de utilização da intranet, somente o entrevistado 2 respondeu dizendo que “...não, não pensamos nessa idéia... a intranet nunca foi pensada como veículo de comunicação...”. Essa fala reforça a idéia do quanto é relevante pensar sobre a intranet como instrumento de comunicação interna, uma comunicação interna estratégica da empresa.

o. Facilidades de uma rede de intranet:

Também abordou-se junto aos entrevistados o quê uma rede de intranet deve facilitar em uma instituição. O entrevistado 2 disse que é a “...interatividade, ela deve facilitar a interação entre as pessoas, a comunicação instantânea entre as pessoas... isto é o mais necessário...deveria ter na intranet um local para *news*... acha importante a intranet conter informações externas (*clipping*)... institucionalizar informações gerais”.

O entrevistado 3 foi mais objetivo em sua fala pontuando “acesso a informação, politização das informações... acho que ela deve oportunizar informação, cultura... comunicar diferentes ações, não só o que é feito em termos administrativos para alguém que tenha uma relação hierárquica. Mas as pessoas também tem que conseguir saber culturalmente o que está acontecendo na instituição...”.

A fala do entrevistado 2 aponta para um caminho que já vem sendo trabalhado por várias empresas, a inclusão de um *clipping* diário do que está acontecendo no cenário nacional e internacional pode estimular o funcionário a acessar diariamente a rede de intranet, além do acesso diário para cumprir funções burocráticas. As redes de intranet já passaram por várias adaptações em seus projetos nas empresas, na maior parte essas mudanças são oriundas de demandas dos próprios usuários, e de mudanças advindas do mercado. A

intranet enquanto instrumento não é a solução de todos os problemas de comunicação, mas representa a possibilidade de mudanças comportamentais e culturais na organização.

- p.** Percepção sobre funcionamento da rede de intranet na universidade:

Considerou-se relevante também entender a percepção dos gestores como usuário da rede de intranet da instituição. O entrevistado 1 afirma não ter dificuldades em encontrar informações na intranet porque os conteúdos passam necessariamente por sua apreciação. Não se considera um usuário comum.

O entrevistado 2 disse que “acesso a intranet todos os dias, leio e busco tudo no instrumento...acho o posicionamento das informações sem lógica...não existe uma organização muito lógica na intranet.... não é muito prática... a interface gráfica da intranet é ruim, não é atrativa”.

O entrevistado 3 disse que

Hoje, pra mim a intranet é um local que contém todos os documentos da instituição. Tu precisa localizar qualquer informação vai estar lá dentro da página da intranet. Mas ela me parece mais estática do que interativa... nesse sentido ela cumpre parcialmente com sua função. Ela dá os documentos mas as vezes as pessoas não sabem onde localizar, tem muita informação. A única pessoa que tem domínio de toda a intranet é a pessoa que alimenta a intranet porque ela é muito ampla. Cada área tem uma página. Cada página é diferente. Hoje está se buscando também esta padronização. É uma dimensão enorme, é um excesso de informações as vezes, quando talvez pudesse estar um pouco mais sistematizado...como gestora de uma área que trabalha com políticas é uma ferramenta que auxilia bastante no sentido de ter... às vezes o usuário não localiza direito mas há a segurança de que está lá, então ele liga para nós e nós informamos. Não cumpre totalmente com a função porque ele ainda precisa ter um telefonema.

O entrevistado 4 disse que:

Acha que a intranet da instituição é extremamente administrativa....não é informacional...não contém notícias sobre o que está acontecendo no mundo, não possui este atrativo e dinamicidade...eu só entro na intranet quando preciso de alguma coisa... 99% das vezes é de um formulário, é de um procedimento administrativo. Eu tenho colegas que entram todo dia para ver quem está de aniversário.

E quanto à percepção dos gestores quanto a recepção dos usuários da rede de intranet da instituição segundo o entrevistado 1 até 2003,

...a internet e a intranet de certo modo concorriam na oferta de informações para os usuários internos, e essa trajetória dos últimos anos vem indicando [...] que a intranet é cada vez mais um espaço de disponibilização de documentos, de resoluções, de portarias [...] enquanto que a internet desempenha mais, além da comunicação com o público externo esse papel de informação sobre o cotidiano da instituição, as novidades [...] informações variadas...

A percepção do entrevistado 1 é de que a intranet disponibiliza ao usuário formulários, documentos, resoluções e atas, enquanto a internet, informações variadas e portanto traz mais resultados em sua opinião. O mesmo afirma que ainda não existe uma discussão sobre o assunto com as outras instituições comunitárias do RS. Complementa,

..o nosso sistema de planejamento, o PDI (Plano de desenvolvimento Institucional), e os programas gerais anuais, são acessados apenas via intranet, as questões relativas também a processos orçamentais. São documentos e são os processos mais financeiros, administrativos e de planejamento, este é o papel fundamental da intranet....O restante que é a comunicação mais cotidiana, cada vez mais a internet.

O entrevistado 3 disse que sente

... o usuário um pouco perdido, ele tem dificuldade de localizar as informações pelo excesso de informações que ela disponibiliza..Um exemplo prático foi relacionado ao link dos aniversariantes. Muitos usuários enviam e-mail solicitando a

relação por não localizarem. Este processo é considerado meio importante de integração entre funcionários, porém, não está sendo utilizado da melhor forma possível.

q. Potencialidades de uma rede de intranet em uma universidade:

Para encerrar essa primeira parte foi trabalhado com os gestores sobre as suas percepções sobre as potencialidades da rede de intranet como um instrumento para a comunicação interna da instituição, o entrevistado 1 afirma que “...deveria haver uma reformulação da intranet a fim de torná-la visualmente mais atraente. Também no sentido de repensar a apresentação dos conteúdos – em função de recebermos muitas solicitações de informações que já estão publicadas na intranet.”

O entrevistado 3 disse que vê “... possibilidades bem positivas...” a respondente afirma que a intranet melhorou nos últimos anos. Já foi mais “poluída”. Considera um instrumento muito importante para comunicar e ser interativo.

O entrevistado 4 disse que “fundamentalmente a intranet tem que ser atrativa, não só para o funcionário enquanto funcionário... tem que ser atraente para o funcionário enquanto pessoa...”. A entrevistada fez menção ao designer e cores das mensagens veiculadas na intranet – não são atrativas.

...a intranet poderia ter uma identidade maior... com a comunidade Unisc... acho que daí o efeito é cascata, o docente vai acessar mais...a gente tá trabalhando numa proposta de sistema de monitoramento do mercado, do cenário todo, e ele vai ser disponibilizado na intra, justamente por isso, quanto mais tu te informa, mais informação quer...a gente tá trabalhando aqui na Assessoria com a inclusão do setor de Comunicação Digital, de que maneira a gente pode compor uma *news*... mandar para as listas eletrônicas...é uma mudança de conceito que a universidade tem que ter com relação a intranet.

Como diz Saad (2003) “não se conquista eficácia comunicacional no ambiente digital de forma instantânea e a mesma pode ser atingida por meio de patamares que vão evoluindo conforme as necessidades do ambiente empresarial”. Daí a necessidade de se observar as potencialidades de associação do instrumento intranet a ações de comunicação interna.

5.2 Entrevista em profundidade com representantes da equipe técnica de rede de *intranet* da UNISC

A proposta do roteiro de questões é levantar a opinião de indivíduos da equipe técnica, historiar o processo de implantação do sistema de informação baseado na rede de *intranet*; identificar procedimentos técnicos gerais do processo de comunicação interna baseada na *intranet*; obter a opinião, expectativas e atitudes relativas à evolução da comunicação interna baseada na *intranet*. Foram entrevistados 03 pessoas representantes da equipe técnica de rede de intranet da universidade, as entrevistas foram realizadas no período de 01 de fevereiro à 15 de fevereiro e cada uma durou em torno de 40 a 50 minutos. Como já foi informado antes, as falas dos entrevistados foram registradas de acordo com o posicionamento de cada um sobre as questões propostas, observando-se o sigilo das informações fornecidas pelos mesmos.

Também na análise das falas dos entrevistados da equipe técnica as questões foram organizadas em blocos temáticos com base no roteiro aplicado, e serão apresentadas por categorias. Cada bloco envolve determinadas questões, conforme o exposto a seguir:

Bloco 1 – Intranet que envolveu questões como: A idéia de criar uma rede de intranet em uma universidade; Dificuldades tecnológicas na implantação de rede de intranet; Plataforma tecnológica para rede de intranet; Mudança cultural na instituição quanto a rede de intranet; Treinamento para uso de rede de intranet, Sistema de captação, processamento e alimentação de conteúdos na rede intranet; Responsáveis pela intranet hoje na universidade, Definição de conteúdos que são veiculados na intranet/ Setores que apresentam uma demanda maior de informação/Critérios para escolha dos conteúdos; Monitoramento sobre a utilização da intranet por usuários;

Bloco 2 – Comunicação interna e planejamento de comunicação, abordando questões como: Percepção sobre a comunicação interna; Instrumento de comunicação interna que considera mais importante; A rede de intranet otimizando fluxos de comunicação interna; Percepção sobre planejamento de comunicação

Bloco 1 - Intranet

a. A idéia de criar uma rede de intranet em uma universidade:

Segundo o entrevistado 7 “a idéia inicial era formar um banco de dados institucional e este trabalho iniciou na assessoria técnica da Reitoria... todo levantamento que foi feito se chegou a conclusão que aquilo que estava sendo

construído não era um banco de dados e sim uma intranet...a idéia era ter fácil acesso às informações de interesse de vários setores”.

O entrevistado 6 comentou que

...A idéia da intranet é disponibilizar conteúdos e informações para seu corpo administrativo de forma rápida e que seus conteúdos estejam sempre a disposição a qualquer hora...Os serviços também estejam disponíveis de forma a manusear facilmente...No passado processos e rotinas estavam documentadas em manuais. O departamento de organização e métodos era o responsável por esse processo...A intranet facilitou de forma a disponibilizar essas informações na mesa de trabalho de qualquer um. [...] “ainda não evoluiu muito como a gente gostaria. É de uma forma muito textual, muito estática. Quase tudo que está na intranet é estático. O que a gente quer para o futuro é que tudo seja mais dinâmico. [...] pegar alguma informação gerencial, esta informação gerencial seja a do momento.

Durante a fase de pesquisa sobre o processo de implantação da intranet na Unisc, descobriu-se que não havia nenhum registro sobre o assunto. Buscou-se através das falas dos entrevistados levantar o maior número de informações para organizar um histórico sobre esse momento.

Levantou-se que, em 1997 na Unisc iniciou esse processo de implantação da rede tecnológica interna. A partir de reuniões com os setores administrativos surgiram sugestões de analisar a possibilidade de viabilizar a rede intranet. Essa proposta passou a ser desenvolvida por um grupo de pessoas que pertencia a pró-reitoria de planejamento. Esse grupo era formado por três pessoas da área de informática e mais um funcionário técnico- administrativo.

b. Dificuldades tecnológicas na implantação de rede de intranet:

O entrevistado 7 disse que:

...Os registros iniciais demonstravam como a intranet deveria ser implementada, tanto do ponto de vista da construção do site como infra-estrutura tecnológica....este processo contou com a

parceria do setor de informática...enquanto a coordenadora da intranet não identificou qualquer problema...qualquer problema sempre foi solucionado conjuntamente com o setor de informática.

Segundo o entrevistado 6

a intranet não estava conosco. Para mim sempre pareceu que havia uma disputa técnica pra ter a intranet. Eu defendi muitas vezes que o desenvolvimento da intranet... as ferramentas técnicas estivessem no setor de informática [...] “nós não tínhamos esta interação.... [...] quando nós apresentávamos alguma coisa parecia que nós estávamos querendo disputar quando na realidade a minha intenção nunca foi esta... era ver as pessoas técnicas... trocando informações pra ter um desenvolvimento mais adequado para a Unisc.

Há uma certa contradição na fala dos entrevistados 6 e 7 na medida em que um aponta que sempre houve entendimento na resolução de problemas e o outro ressalta a disputa técnica pelo desenvolvimento da rede interna entre os setores destacando a falta de interação entre os mesmos. O único momento em que ficou evidente essa disputa foi nessa questão.

c. Plataforma tecnológica para rede de intranet:

No contexto atual, buscar novas formas de informar/comunicar nas empresas pressupõe investimento em tecnologia. Muitas dessas ações não atingem os resultados esperados pela dissonância entre a proposta do discurso e o suporte tecnológico. Segundo o entrevistado 6 a Unisc está bem atendida quanto a infra-estrutura tecnológica.

Nós não temos muitos recursos que outras empresas tem, mas o que nós temos, servidores...bastante atualizados... nunca são servidores grandes, muito poderosos... mas pra atender os serviços hoje existentes com alguma flexibilidade a gente tem... a gente tem que tá preparado para algum crescimento, esse degrau a gente nunca tem certeza de como vai ser [...] nós nunca tivemos muito recurso pra investir. A gente tem coisas estanques mas que dá para expandir. A gente vê por problemas que outras

instituições já tiveram que nós estamos muito bem... nós usamos tudo legalizado... ferramentas bem desenvolvidas... a intranet tá num processo [...] pra modificar de uma forma mais dinâmica.

Percebe-se na Unisc uma preocupação por parte da gestão superior em maximizar esforços quanto a estrutura tecnológica, mas sem grandes investimentos financeiros. A iniciativa é positiva, mas nem sempre proporciona os resultados esperados pela organização, em determinadas situações a diferença entre o que a organização tem a disposição em suporte tecnológico é muito distante da realidade do que ela pode obter.

d. Mudança cultural na instituição quanto a rede de intranet:

Qualquer mudança em uma dada empresa pode provocar reações no público envolvido e resultar em alterações significativas no ambiente organizacional. Na implantação de instrumentos de comunicação interna, a situação não é diferente, uma série de variáveis vai intervir de forma positiva ou negativa no processo de aceitação de novos canais de comunicação. O entrevistado 6 indica:

...essa explosão aconteceu mais recentemente...ainda têm muitos técnicos administrativos ou tinha, muito pior 98, 99 e 2000, que tem medo da tecnologia... as pessoas não sabem usar a tecnologia... mas eu como gestor, tu usa o que precisa... não usa o que tá disponível... eu como sou da área, eu estou habituado a usar... a gente vê técnicos e professores [...] que não se aproximam do equipamento...

[...] tem cara que pede pra receber os e-mails impressos, não sabe usar... não tem outra justificativa... ainda existe uma resistência muito grande... a gente sabe de secretárias que usam incorretamente as coisas...

O entrevistado 7 comenta que:

Inicialmente cada setor desenvolvia a seu modo suas páginas e colocava no servidor...ocasionava diferenças de linguagem, na

interface gráfica, na organização. Não havia coerência ou relação entre um trabalho e outro...a partir de um estudo chegou-se ao consenso que deveria haver uma padronização na organização das informações....alguns setores que optaram por administrar os conteúdos resistiram a mudança. Alguns setores queriam ter uma identidade visual diferenciada, “o que não é o objetivo da intranet”...a resistência foi inicial mas logo após os usuários reconheceram que isso agilizou e facilitou o trabalho...ocorreu certa resistência na medida que os usuários solicitavam informações publicadas na Intranet por escrito, por e-mail. Nos últimos anos não ocorreu mais.

Tanto o entrevistado 6 como 7 afirmaram que houve dificuldades no início quanto à adaptação das pessoas. Como cada setor desenvolvia e gerenciava as informações que incluía na rede, a idéia de centralizar o processo, como toda mudança gerou um certo desconforto. Não há clareza quando essa mudança ocorreu, na maior parte dos depoimentos há uma dificuldade muito grande em se relacionar datas ou períodos.

Na fala do entrevistado 6 sobre a rede “tu usa o que precisa... não usa o que está disponível” demonstra um perfil que vai se confirmar na pesquisa quantitativa com usuários nas tabelas¹⁹ 37/38/39, quanto a utilização da intranet para informar-se acerca do cotidiano da Instituição 41,7% disseram que às vezes e 20,8% disseram que quase nunca; quanto a utilização da intranet para explorar/conhecer as rotinas 43,8% às vezes e 22,9% quase sempre; quanto a utilização da intranet para informar/atualizar toda a Instituição 29,2% às vezes e 27,1% quase nunca. Esses percentuais reforçam a idéia de que as pessoas só utilizam a rede na grande maioria somente para cumprir tarefas burocráticas. Essa é uma das primeiras funções da intranet, atender as demandas burocráticas da instituição, mas como instrumento de comunicação interna seu papel ultrapassa esse objetivo. De novo resgata-se Marchiori (2006) “Informar não significa comunicar”. A rede de intranet enquanto instrumento de

¹⁹ Esses dados podem ser verificados na pesquisa quantitativa nas páginas 183, 184 as tabelas 36/37/38 referente a questão sobre a utilização da intranet na universidade.

comunicação como diz Villafañe (1999) “constituye el sistema de gestión de la información más eficaz porque: jerarquiza la información; da coherencia y cohesión a los contenidos; facilita la actualización de esos contenidos; permite segmentar y personalizar la comunicación; es un canal informativo seguro.” A organização que trabalha com rede de intranet, valorizando-a como canal de comunicação pode proporcionar uma interatividade maior com seu público interno, situação que pode repercutir em aumento de resultados positivos para a mesma. Quanto mais bem informado está o público interno maior se torna à participação deste, a cultura corporativa se fortalece e aumenta a motivação pessoal.

e. Treinamento para uso de rede de intranet:

Implantar novos instrumentos tecnológicos em favor da comunicação interna de uma organização, implica também em fornecer treinamento que poderá otimizar o processo de adaptação do funcionário a novas interfaces de comunicação. Sobre esse aspecto o entrevistado 6 colocou que:

Eu acho que pode ter tido alguma coisa, mas não com a profundidade necessária... a gente já falou com RH diversas vezes [...] a gente gostaria de que quando as pessoas fossem contratadas elas fossem obrigadas a passar por uma climatização... uma iniciação dentro de alguns serviços que a casa tem... a gente consegue isso muito facilmente com os técnicos administrativos, com os docentes a gente não consegue...esse docente só vem aqui pra dar aula...daí tu vê que tem pessoas dentro da casa que não conhecem a casa... absolutamente nada da casa.

O entrevistado 7 “Não, nunca ocorreu este tipo de treinamento. O que acontecia era que as pessoas ligavam exatamente porque tinha um setor responsável, então tendo alguma dificuldade, ligavam... a gente orientava e a pessoa já conseguia navegar”.

Nessa questão não há clareza deste dado na Unisc, se houve ou não algum tipo de treinamento para os funcionários da casa. A ausência de treinamento principalmente para ferramentas tecnológicas diminui as possibilidades de otimização das mesmas para a organização. Percebe-se que essa dificuldade em acessar e utilizar todos os serviços que a rede de intranet da universidade dispõe continua ocorrendo, numa escala bem menor, mas permanece o problema. Um exemplo dessa situação é o caso de docentes que trabalham com pesquisa e precisam utilizar muito a rede interna em função de etapas a serem cumpridas no cronograma de seus projetos. Acredita-se que essa situação ocorra em parte pela falta de disponibilidade dos professores em permitir-se explorar de forma mais aprofundada as informações disponíveis na intranet e, por outro lado a falta de entendimento pela gestão da universidade de como melhor instruir esse corpo docente para diminuir a demanda de trabalho para o corpo-técnico administrativo que aumenta o número de funções devido as constantes chamadas por informações técnicas do corpo docente.

- f. Sistema de captação, processamento e alimentação de conteúdos na rede intranet

Nessa questão buscou-se entender as etapas do processo referente a rede de intranet na universidade. O entrevistado 5 disse que

todas as solicitações são encaminhadas por e-mail” ...a partir do recebimento as solicitações são organizadas por ordem de chegada..as alterações são executadas pelo Dreamweaver...na medida que vão sendo feitas as alterações – concluídas - é enviado um aviso de retorno para os usuários comunicando o ok....qualquer alteração executada no *Dreamweaver* é lançada diretamente na rede porque o trabalho não é executado em um banco de dados. Toda alteração já “fica no ar...as alterações são feitas até o final antes de salvar o conteúdo.

Já o entrevistado 6 disse que:

cada um tem que ser dono de alguma coisa... hoje está sendo feito um novo trabalho, um novo olhar, que as pessoas estão identificando quem são os donos dos processos... (quanto a questão) acho que não tá correto, as vezes é morosa, as vezes é difícil, e as vezes não sei se está correto[...] cada um tem uma parte da informação... não interessa se a informação está correta... se a Proplan era que pensava que devia publicar na intranet ou internet, qualquer pergunta devia ser feita pra eles... e a forma e atualização era eles que davam a última:...tu vai dizer, bah mas isto não está correto... essa é a posição institucional...Conforme o local que tu for buscar uma informação ela vai estar de uma forma diferente...A mesma informação aparece publicada em locais diferentes com conteúdo diferente.[...] se tu me disser que a intranet está certa, mais atualizada, mais adequada, eu não sei.

Hoje, a rede intranet da universidade está configurada com uma equipe composta somente por uma pessoa que recebe, processa e envia para a rede as informações. Há uma proposta não oficial para se repensar a questão do planejamento visual, o apoio nessa área vem de um funcionário da Assessoria de Comunicação da casa. Mas até o momento nenhuma modificação foi efetivamente realizada. Na fala do entrevistado 6 nota-se uma crítica sobre como funciona o processo de captação e gerenciamento das informações disponíveis na rede “...Conforme o local que tu for buscar uma informação ela vai estar de uma forma diferente...A mesma informação aparece publicada em locais diferentes com conteúdo diferente.[...]” não quanto ao funcionário que administra essa área, mas de como o sistema da rede de intranet funciona na universidade. Mais um motivo para se repensar a idéia de planejamento de comunicação para a rede interna, criar uma sistemática e acompanhamento de gerenciamento de informações a partir da configuração de uma proposta de planejamento de comunicação que dê conta de todas as etapas do processo de administração da rede.

g. Responsáveis pela intranet hoje na universidade

Segundo Entrevistado 6 [...] “duas pessoas (Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Sobradinho, Capão da Canoa, Hospital Santa Cruz, Rio Pardo, Loja do Shopping, servidores, banco de dados), com apoio do setor de informática”. Como trabalhar uma rede de intranet adequada as necessidades da comunicação interna de uma organização com tão poucas pessoas envolvidas no processo, parece contraditório, no entanto acredita-se na possibilidade que este mapeamento de informações sobre a rede interna da universidade podem criar novas perspectivas para futuros investimentos na área tecnológica em apoio a consolidação dos processos de comunicação interna na organização.

h. Definição de conteúdos que são veiculados na intranet / Setores que apresentam uma demanda maior de informação/Critérios para escolha dos conteúdos

Entende-se que tanto quanto qualquer outra etapa do envio de informações para rede de intranet, a definição de conteúdos e a existência de critérios para essa definição são relevantes, na medida em que se observa a rede de intranet como instrumento de comunicação interna.

O Entrevistado 7 colocou que “...No início da implantação da intranet ocorreram reuniões com os setores com o intuito de definir quais informações eram de interesse dos demais...a partir daí cada setor ficou responsável por selecionar informações a serem publicadas”.

O Entrevistado 5 relatou que:

...erros de português ou de data são revisados pela própria responsável pela intra. Confirma com o usuário se realmente é naquele formato que deve ser publicado. Não é responsável por

avaliar o que deve ou não ser publicado na rede. [...] “acho que cada departamento quando manda já deve passar pela coordenação do setor”, [...] “quando vem os dados já é realmente pra ir pro ar...os cursos encaminham através do setor de Recursos Humanos – mudança de coordenação, alteração de titulação, ramal, sala, dados dos professores – e são atualizações mensais...mas também existe envio de informações diárias por parte alguns setores – alteração, inclusão, exclusão.

Segundo o entrevistado 5 existem alguns setores que enviam informações mensais, outros semanais e outros diárias “quem mais exige concentração e tempo, mesmo que o envio seja mensal, é o RH – programa permanente de capacitação, cursos novos, formulários de inscrição, informações sobre professores”. Nenhum dos entrevistados manifestou ter conhecimento sobre a questão escolha dos conteúdos para rede de intranet. Em nenhuma das entrevistas apareceu qualquer menção a existência de critérios para seleção dos conteúdos. Mas, questiona-se, mesmo em rotinas burocráticas a ausência de critérios para escolha dos conteúdos que são enviados para rede, não dificulta muitas vezes o processo de entendimento sobre as informações disponibilizadas? Se a intranet é tratada como instrumento de comunicação interna é necessário a compreensão de se trabalhar efetivamente como instrumento de gestão da comunicação. Tratar a informação com o propósito de comunicar efetivamente ao usuário está muito distante de somente disponibilizar informações na rede. A rede de intranet é um instrumento moderno e interativo que deve permitir aos usuários acesso rápido a informações e serviços da empresa. A informação nesse contexto deve ser tratada como a principal estratégia de aproximação da organização com seu público interno.

i. Monitoramento sobre a utilização da intranet por usuários

Considerou-se pertinente identificar que tipo de acompanhamento a universidade faz junto a utilização dos usuários da rede de intranet, entende-se

que o monitoramento permite uma avaliação mais significativa quanto as possibilidades do instrumento. Para o entrevistado 6

nós temos uma ferramenta de monitoramento do uso da internet e daí poderia entrar a intranet..foi solicitada uma ferramenta para eles terem um histórico tanto de internet como intranet...o setor utiliza uma ferramenta que monitora o tipo de acesso que o usuário faz com possibilidade de bloqueio de sites inapropriados...o que lá na Proplan eles fazem é uma coisa bem mais simples...o controle é da quantidade de acessos.

Quanto a fala do entrevistado 6 sobre o monitoramento refere-se a internet e não intranet e, quando se refere a pró-reitoria de planejamento o controle de acessos é por máquina e não necessariamente o número de acessos de cada usuário.

Bloco 2 – Comunicação Interna e Planejamento em comunicação

j. Percepção sobre a comunicação interna

O entrevistado 6 falou que “devia ser uma coisa ágil, atual...e de fácil acesso...”.

O entrevistado 5 reforçou a idéia de “interação entre colegas de trabalho visando agilizar o processo de trabalho na universidade”.

O entrevistado 7 disse que vê ”...toda a questão de divulgação, de tornar público normas, procedimentos, fluxos, manuais, toda parte de portarias e resoluções, circulares, até mesmo de notícias, fatos importantes relacionados à universidade, que isso seja de conhecimento de todo público interno”.

Quando se fala em comunicação interna normalmente ela é definida como voltada para o público interno com objetivo de criar um clima favorável à mudança através do estabelecimento de ações que promovam uma interação maior e comprometimento desse público com as metas organizacionais. A partir dos relatos dos entrevistados nessa questão, pode-se extrair três falas bastante significativas: a primeira “fácil acesso”, a segunda “interação”, a terceira “tornar público”.

A idéia de trabalhar a comunicação interna numa organização, de forma que dentro de seus processos seja possível transmitir as informações com o máximo de transparência, de forma objetiva e rápida, promovendo uma interlocução imediata do receptor, no caso, funcionários, vai depender dos instrumentos que serão escolhidos para divulgar essas informações.

Para Marchiori (2006, p. 210)

A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação. Não estamos nos referindo... ao volume de informações, mas a análise do que interessa ser comunicado. A credibilidade de uma mensagem depende de quanto ela está em consonância com a tendência cultural daquele que a recebe. É preciso identificar quais são os padrões de relacionamento capazes de produzir a interpretação das mensagens para que haja resposta.

A proposição de gestão da comunicação interna nas organizações prescinde de um conhecimento prévio sobre quem é o público ao qual se pretende comunicar algo. O levantamento de todos aspectos relacionados a organização como: cultura, identidade, imagem, pontos fortes e fracos, tipos de comunicação existentes (ascendente, descendente...), fatores de mercado interno e externo são algumas das áreas que devem ser analisadas antes de se justificar o desenvolvimento de um planejamento para a comunicação interna da organização.

Villafañe (1999, p.302, 303) nos apresenta os princípios da comunicação interna

distinguir entre información y comunicación; una actitud proactiva de la alta dirección; proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna; garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa; revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía.

Segundo o autor informar é colocar as pessoas a par dos acontecimentos que envolvem a organização; comunicar significa promover situações que permitam uma interatividade maior entre as pessoas, uma troca que pode gerar mudança de atitude e conseqüentemente maior comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais. Antes de direcionar qualquer processo de sensibilização aos funcionários é necessário trabalhar com a diretoria e gerências, se não houver uma atitude pró-ativa desse grupo no sentido de efetivamente melhor trabalhar a comunicação interna, qualquer esforço representará tempo perdido, tempo de que as organizações não dispõe no contexto atual. A cultura da comunicação já se fortaleceu muito nas empresas devido às exigências de competitividade de um mercado em constante mutação, mas não é senso comum, o número alto de dirigentes que tem um entendimento errôneo sobre o que é trabalhar a comunicação no ambiente interno e externo da organização, fica claro através de uma parcela de investimentos pouco representativa na área de comunicação.

k. Instrumento de comunicação interna que considera mais importante

A percepção sobre os instrumentos de comunicação interna e identificar quais o funcionário mais se adapta no cotidiano de trabalho são fatores relevantes para a definição de como trabalhar o instrumento adequado as

necessidades do mesmo. O entrevistado 5 disse que considera “e-mail. Depois do e-mail é fundamental a intranet porque agiliza o processo”.

O entrevistado 6 apontou que:

e-mail e intranet...hoje na Unisc todo mundo acessa a intranet quando quer solicitar um serviço, procurar alguma coisa, não tem o hábito de entrar, até porque hoje ela não disponibiliza notícias dinâmicas...o que poderia ter na intranet era um *release* dos acontecimentos mais palpitantes do momento... coisas que interessam para o corpo de funcionários... acho que a nossa intranet hoje não é assim..eu gostaria de saber o que está acontecendo que é importante pra mim naquele momento... isto pra mim seria uma comunicação... hoje a gente recebe muito e-mail da loja da Unisc, da farmácia... acho que não deveria nem vir por e-mail... as coisas que me interessam deveriam estar na intranet... não sobrecarregar o servidor...

O entrevistado 7 disse que

Acho que tem que ver muito com o ponto de vista do público... uma parcela grande, quase cento e cinqüenta, senão mais, funcionários que não tem acesso a intranet, não usam o e-mail... eu te diria hoje que eu vejo a intranet como uma das ferramentas mais importantes junto com o e-mail...

Os entrevistados 5 e 6 apontaram o e-mail seguido de intranet como instrumentos mais importantes para a comunicação interna. Na literatura sobre essa área autores propõe diversos instrumentos que podem ser trabalhados em benefício da comunicação interna, mas cada vez mais se percebe a presença de ferramentas tecnológicas nas opções de escolha de funcionários. O imediatismo com que as informações podem ser transmitidas demonstra uma mudança de conceito em relação a instrumentos que vem influenciando as decisões corporativas no que se refere à gestão da comunicação interna.

Já o entrevistado 7 aborda sobre outro aspecto, além de considerar tanto intranet como e-mail instrumentos de comunicação importantes, destaca uma

parcela de funcionários que não tem acesso nem ao e-mail, nem a intranet, em função dos cargos que ocupam (setor de limpeza ou vigilância). A preocupação desse entrevistado é pertinente e traz uma discussão que já vem ganhando espaço no dia-a-dia das empresas, tanto que diversas já colocam pontos com rede no setor de produção para que os funcionários que não são de setores técnico-administrativos tenham acesso principalmente à intranet da empresa. Quando se propõe trabalhar o planejamento de comunicação interna numa organização, incluir todo o seu público interno, sem distinção de áreas ou cargos é fundamental para dar abertura a expressão das potencialidades do quadro funcional e portanto, otimizar a força produtiva da empresa.

Em recente pesquisa da Aberje com as 100 maiores organizações brasileiras, a intranet foi considerado “segundo veículo de comunicação interna mais usado pelas empresas com 60% de adesão”. Existe uma crescente utilização de meios tecnológicos para informar o funcionário da organização. O número de empresas que estão convertendo veículos como jornal impresso para publicações on-line através de intranet e portais exclusivos tem crescido muito em função de algumas características como: agilidade na distribuição e atualização de notícias, redução de custos no processo, aumento do fluxo de informações e maior interatividade entre a organização e seu público interno.

I. A rede de intranet otimizando fluxos de comunicação interna

Entende-se que a rede de intranet pode auxiliar de forma efetiva a comunicação interna de uma organização, nessa questão buscou-se identificar a percepção dos funcionários quanto as possibilidades do instrumento nos processos da comunicação interna da universidade. O Entrevistado 5 disse que “Com certeza... eu acredito que só venha a qualificar toda e qualquer empresa”.

O Entrevistado 7 apontou que:

Seria ideal que as pessoas com conhecimento na área pudessem trazer novas idéias, pontos a serem melhorados...acho que tem muito a melhorar. Do ponto de vista técnico, eu vejo que ta funcionando adequadamente. Do ponto de vista da comunicação, não é minha formação, nem da pessoa responsável pela intra... Talvez, faltasse um profissional para dar orientações, de como, que pontos poderiam ser melhorados...tem a ver com a integração dos sistemas da instituição. Parte da intranet já tem esse, ela já é dinâmica, já está interligada com os sistemas... até têm muitas informações que são atualizadas manualmente e por isso tem chance de ter erros que poderiam ser dinâmicas.

Acredita-se que a idéia de intranet como instrumento de comunicação interna que pode facilitar os fluxos de comunicação dentro de uma organização é partilhado pelos entrevistados. Villafañe (1999, p. 307) diz que

la creación de nuevos espacios de comunicación o el fortalecimiento de los ya existentes en el seno de una compañía deben propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa: la comunicación entre las personas dentro de la organización, no sólo con las del entorno próximo de cada uno, sino, y fundamentalmente, con aquellas otras con las que existen escasas posibilidades de comunicación.

A criação de novos espaços também remete a idéia de otimização de instrumentos que muitas vezes ficam restritos a determinadas áreas da organização em função do tipo de acesso. Os setores de uma organização que não tem acesso a rede interna em função do tipo de atividade, diminuem-se consideravelmente as chances de contribuição efetiva em função do tipo de comunicação que é disponibilizada para os mesmos. Tornar acessível para esses grupos ferramentas da comunicação digital proporcionará um sentimento de inclusão organizacional, onde todos os funcionários se sentem parte dos processos de gestão e, portanto agentes de mudança e influenciadores na tomada de decisões da empresa.

m. Percepção sobre planejamento de comunicação

O entendimento dos funcionários da universidade sobre planejamento de comunicação é importante para avaliar-se a necessidade de melhor trabalhar a conscientização do quadro funcional quanto à efetiva contribuição que a comunicação pode dar aos processos comunicacionais internos.

O entrevistado 6 disse que a palavra planejamento “...remete a manipulação...”.

O Entrevistado 5 disse que “São prioridades que uma empresa coloca de como deixar disponível para seus funcionários. Aqui na Unisc foi priorizado e liberado e-mails”.

O Entrevistado 7 disse que “Talvez um estudo, um levantamento de quais as funcionalidades que hoje poderiam ser implementadas na intranet, com que objetivo do ponto de vista da comunicação... o que se tem e o que se pode agregar à intranet”.

Com base nas entrevistas foi concebível observar ao mesmo tempo uma certa concordância nos atos das falas e em determinados momentos posições completamente divergentes, entendimentos diferentes sobre algumas situações em que gestão superior e equipe técnica transitam concomitantemente. Essas diferenças podem ser reflexo de uma disparidade de informações entre os dois grupos, demonstrando a falta de articulação dos processos de comunicação interna e ausência de planejamento de comunicação interna na universidade. Para uma reflexão mais criteriosa sobre o problema de pesquisa proposto nesta tese apresenta-se a seguir, a análise dos dados quantitativos em pesquisa

realizada com usuários da rede de intranet da universidade de Santa Cruz do Sul.

Capítulo 6

Pesquisa quantitativa: resultados dos questionários

A análise dos resultados referentes ao questionário aplicado no período de 01 à 15 de fevereiro de 2007 foi norteada pelos seguintes objetivos: traçar o perfil do usuário da comunicação interna baseada na *intranet*; identificar a percepção do usuário sobre a importância dada à comunicação interna baseada na *intranet* existente; identificar a qualidade atribuída pelo usuário ao processo de recepção e emissão do instrumento *intranet*. O instrumento é composto por 12 questões e dividido em três partes: - perfil do usuário; - comunicação interna; - utilização da intranet na instituição. Privilegiou-se para responder o questionário os funcionários que atuam em cargos de gestão na Unisc – Chefes de Departamentos, Coordenadores de Cursos, Coordenadores de Setores, Coordenadores de Núcleos, Coordenadores de Assessorias, Coordenadores de Centros– conforme já apresentado no capítulo 5. O instrumento foi encaminhado por e-mail para cada um dos gestores com texto explicando a proposta da

pesquisa e solicitando a participação do usuário (Anexo 1). Após o texto, visualizava-se um link que permitia ao usuário responder e imediatamente enviar as respostas do formulário para um arquivo localizado em um servidor web.

Os resultados quantitativos serão apresentados através de tabelas seguidas de uma análise descritiva. Primeiramente, o perfil dos pesquisados será exposto com a descrição dos seus dados, indicando o tipo de público participante da investigação. Após, estarão registradas as respostas dos usuários a cada questão do instrumento enviado, que contemplam a comunicação interna e a utilização da intranet na Unisc.

6.1 Perfil do usuário da rede de *intranet*

As características dos pesquisados serão apresentadas neste item, mediante a representação dos dados obtidos em tabelas que expõem as freqüências de respostas quanto a sexo, escolaridade, cargo e tempo de trabalho na Unisc. A tabela abaixo apresenta a distribuição da população (116 pessoas) considerada para a pesquisa.

Tabela 1. Distribuição percentual do Público-alvo do Questionário (Sexo x Cargo/Função).

Cargos/ Funções	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Chefes de Departamento	14	24,1	03	5,1	17	14,6
Coordenadores de Curso	16	27,5	20	34,4	36	31,0
Coordenadores de Assessoria-técnica	06	10,3	07	12,0	13	11,2
Coordenadores de Setor	11	18,9	19	32,7	30	25,8
Coordenadores de Núcleo	04	6,8	05	8,6	09	7,7
Coordenadores de Centro	07	12,0	04	6,8	11	9,4
Total	58	100	58	100	116	100

A distribuição entre homens e mulheres é equilibrada em 50% de participação de cada sexo. O sub-grupo mais representativo é dos coordenadores de curso com 31%, seguido dos coordenadores de setor com 25,8% do total. Porém, nem todos os usuários considerados como universo da pesquisa responderam o questionário. Assim, a amostra do estudo é constituída por 48 pessoas, de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 2. Sexo dos pesquisados.

Sexo	Freqüência	Percentual
Feminino	21	43,8
Masculino	27	56,3
Total	48	100,0

Quanto aos pesquisados identificou-se que 56,3% representam o sexo masculino e 43,8% representam o sexo feminino.

Tabela 3. Escolaridade dos Pesquisados.

Escolaridade	Freqüência	Percentual
Ensino superior incompleto	1	2,1
Ensino superior completo	4	8,3
Especialista	8	16,7
Mestre	20	41,7
Doutor	14	29,2
Pos-doutor	1	2,1
Total	48	100,0

Quanto a escolaridade, identificou-se que 41,7% dos pesquisados possuem mestrado, 29,2% são doutores e 16,7% são especialistas.

Tabela 4. Cargo dos pesquisados.

Cargo	Freqüência	Percentual
chefe de depto	5	10,4
coordenador curso graduação	18	37,5
coordenador de assessoria	3	6,3
coordenador de setor	15	31,3
coordenador de núcleo	3	6,3
coordenador de centro	4	8,3
Total	48	100,0

Quanto aos cargos, 37,5% dos respondentes são coordenadores de curso, 31,3% são coordenadores de setores, 10,4% são chefes de departamento, 8,3% são coordenadores de centro, 6,3% são coordenadores de assessorias e 6,3% são coordenadores de núcleos.

Tabela 5. Tempo de trabalho na Unisc (em anos).

Anos	Freqüência	Percentual
1	1	2,1
3	2	4,2
4	2	4,2
5	1	2,1
6	6	12,5
7	1	2,1
8	4	8,3
9	7	14,6
10	4	8,3
11	3	6,3
12	1	2,1
13	1	2,1
14	2	4,2
15	3	6,3
16	2	4,2
18	1	2,1
19	2	4,2
20	2	4,2
23	1	2,1
25	1	2,1
35	1	2,1
Total	48	100,0

Num primeiro momento apresentou-se o perfil dos usuários dos instrumentos de comunicação interna de rede de intranet na Universidade de Santa Cruz do Sul. A participação mais significativa na questão quanto ao cargo que ocupa na Unisc foi que 37,5% são Coordenadores de Curso e 31,3% são Coordenadores de Setores; dois grupos que utilizam forma expressiva a intranet no cotidiano da organização. Observa-se que quanto ao tempo de serviço 12,6%

trabalham até 5 anos, 45,8% trabalham até 10 anos, 21% trabalham até 15 anos, 21% trabalham até 20 anos na Unisc.

6.2 A comunicação interna e a utilização da *intranet*

As respostas às questões do instrumento, enviado por e-mail aos usuários da intranet da Unisc, estão registradas neste item, em tabelas e análises descritivas. Além dos percentuais relevantes, as análises também contam com a inclusão de algumas referências bibliográficas que têm o papel de esclarecer resultados obtidos.

As tabelas de números 6 a 8 indicam se os usuários discordam ou concordam com os conceitos apresentados. Os conceitos utilizados foram definidos considerando a afinidade da pesquisadora com os autores. As próximas três tabelas referem-se aos conceitos de cada um dos autores escolhidos.

Tabela 6. A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados.

	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	2	4,2
Discordo	5	10,4
Concordo	28	58,3
Concordo totalmente	13	27,1
Total	48	100,0

58,3% dos usuários concordam e 27,1% concordam totalmente quanto ao conceito de Kunsch (2003). Portanto, 85,4% dos pesquisados acreditam que a comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados.

Tabela 7. A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

	Freqüência	Percentual
Discordo	1	2,1
Concordo	27	56,3
concordo totalmente	20	41,7
Total	48	100,0

Quanto a opinião sobre comunicação interna, 56,3% dos respondentes concordam e 41,7% concordam totalmente quanto ao conceito de Curvello (2002). A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais para 98,0% dos usuários.

Tabela 8. A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas.

	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	1	2,1
Discordo	2	4,2
concordo	24	50,0
concordo totalmente	21	43,8
Total	48	100,0

50,0% dos respondentes concordam e 43,8% concordam totalmente quanto ao conceito de Torquato (2002), a comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais, totalizando 93,8% dos pesquisados.

Nessa questão buscou-se identificar o nível de conhecimento dos usuários sobre comunicação interna, apontou-se três referências de conceitos de

autores; 1 - Kunsch (2003), 2 - Curvello (2002), e 3 - Torquato (2002), observou-se que os percentuais mais significativos ficaram entre as opções concordo e concordo totalmente. O conceito de Torquato apresentou maior aceitação com 43,8% dos usuários.

Antes de fazer uma análise da importância dos instrumentos para a comunicação interna, julgou-se relevante compreender a noção dos usuários quanto à questão conceitual sobre a comunicação interna.

As tabelas de número 9 a 14 referem-se à atribuição de um grau de importância aos instrumentos que são utilizados no âmbito interno de uma instituição:

Tabela 9. Comunicações escritas (memorandos e circulares).

	Frequência	Percentual
pouco importante	6	12,5
Importante	24	50,0
muito importante	18	37,5
Total	48	100,0

50,0% dos respondentes consideram importante as comunicações escritas e 37,5% consideram muito importante, totalizando 87,5% de pesquisados que dão importância a este tipo de comunicação.

Tabela 10. E-mails.

	Freqüência	Percentual
Importante	13	27,1
muito importante	35	72,9
Total	48	100,0

72,9% dos respondentes consideram muito importante os e-mails e 27,1% consideram importante, representando 100% das respostas dadas.

Tabela 11. Intranet.

	Freqüência	Percentual
Pouco importante	3	6,3
Importante	16	33,3
Muito importante	29	60,4
Total	48	100,0

60,4% dos respondentes consideram intranet muito importante e 33,3% consideram importante o instrumento, com um total de 93,7% de usuários que dão importância à intranet, foco do estudo.

Tabela 12. Jornal da Instituição.

	Frequência	Percentual
pouco importante	13	27,1
Importante	32	66,7
muito importante	3	6,3
Total	48	100,0

66,7% dos pesquisados consideram importante o jornal da instituição e 27,1% pouco importante.

Tabela 13. Murais internos.

	Frequência	Percentual
nada importante	4	8,3
pouco importante	21	43,8
Importante	16	33,3
muito importante	7	14,6
Total	48	100,0

43,8% dos respondentes consideram pouco importante e 33,3% consideram importante os murais internos.

Tabela 14. Reuniões.

	Frequência	Percentual
Pouco importante	4	8,3
Importante	21	43,8
Muito importante	23	47,9
Total	48	100,0

47,9% dos respondentes consideram muito importante as reuniões e 43,8% consideram importante, com um total de 91,7% de pesquisados.

Pode-se dizer que quanto ao grau de importância dos instrumentos para a organização, dois se destacaram dentre os demais:

- e-mails, sendo considerado por 72,9% dos respondentes como muito importante e 27,1% como importante;
- intranet, com 60,4% dos usuários indicando muito importante e 33,3% importante.

Esse dado na verdade reforça não só a utilização de tecnologia, mas especificamente a intranet, como ferramenta da comunicação interna. Marchiori (2006, p.210) diz que

Não há como um veículo de comunicação ser global – servir para todos os públicos e interesses. É preciso segmentar a comunicação, para que ela efetivamente traga alguma mudança....De nada adianta enviarmos uma mensagem se não damos o referido acompanhamento que ela merece. Informar não significa comunicar. A comunicação pode facilmente perder sua credibilidade se não gerar feedback...

Partindo-se da premissa de que o recurso mais importante para a organização são as pessoas, destaca-se a necessidade de se pensar a comunicação interna como prioridade para a empresa, tem de estar alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse contexto os instrumentos de comunicação interna, representam as potencialidades de criar e manter relacionamento com um público estratégico para a empresa. Percebe-se a partir do destaque desses dois instrumentos: e-mail e intranet, a clara necessidade da empresa estar atenta a forma como estão sendo trabalhados hoje na universidade, até que ponto estão cumprindo o papel enquanto canal de comunicação. Como diz, Marchiori (2006) “informar não significa comunicar”.

As tabelas de número 15 a 20 indicam a freqüência com que são utilizados os instrumentos de comunicação no âmbito interno da Unisc.

Tabela 15. Comunicações escritas (memorandos e circulares).

	Freqüência	Percentual
Nunca	8	16,7
mensalmente	17	35,4
quinzenalmente	8	16,7
semanalmente	12	25,0
diariamente	3	6,3
Total	48	100,0

35,4% dos pesquisados utilizam mensalmente as comunicações escritas, 25,0% as utilizam semanalmente, e 16,7% as utilizam quinzenalmente.

Tabela 16. E-Mails.

	Frequência	Percentual
mensalmente	1	2,1
semanalmente	2	4,2
diariamente	45	93,8
Total	48	100,0

93,8% dos usuários utilizam diariamente e-mails.

Tabela 17. Intranet.

	Frequência	Percentual
Nunca	1	2,1
mensalmente	5	10,4
quinzenalmente	3	6,3
semanalmente	15	31,3
diariamente	24	50,0
Total	48	100,0

50,0% dos usuários utilizam diariamente a intranet, 31,3% a utilizam semanalmente. e 10,4% a utilizam mensalmente.

Tabela 18. Jornal da Instituição.

	Freqüência	Percentual
Nunca	11	22,9
mensalmente	31	64,6
quinzenalmente	4	8,3
semanalmente	2	4,2
Total	48	100,0

64,6% dos pesquisados utilizam o jornal da instituição mensalmente e 22,9% nunca utilizam.

Tabela 19. Murais internos.

	Freqüência	Percentual
Nunca	15	31,3
mensalmente	10	20,8
quinzenalmente	10	20,8
semanalmente	11	22,9
diariamente	2	4,2
Total	48	100,0

31,3% dos respondentes nunca utilizam os murais da universidade, 22,9% os utilizam semanalmente, e com 20,8% estão os pesquisados que utilizam quinzenalmente e mensalmente.

Tabela 20. Reuniões.

	Frequência	Percentual
Nunca	2	4,2
mensalmente	13	27,1
quinzenalmente	11	22,9
semanalmente	16	33,3
diariamente	6	12,5
Total	48	100,0

33,3% dos informantes utilizam reuniões semanalmente, 27,1% as utilizam mensalmente, e 22,9% as utilizam quinzenalmente.

Sobre a análise de frequência 93,8% dos usuários informaram que utilizam diariamente o e-mail, e 50% informaram que utilizam a intranet diariamente. Mais uma vez, reforçando a necessidade da universidade observar mais atentamente o público interno e priorizar a manutenção de instrumentos que apresentam maior demanda de utilização pelos mesmos.

Em que medida você considera que os instrumentos de comunicação que são utilizados no âmbito interno de uma instituição conseguem transmitir a informação.

Tabela 21. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: comunicação escrita.

	Freqüência	Percentual
as vezes	9	18,8
quase sempre	19	39,6
Sempre	18	37,5
Não sabe/não tem opinião /não utiliza	2	4,2
Total	48	100,0

Na tabela 21, 37,5% dos respondentes afirmaram que comunicações escritas sempre conseguem transmitir e 39,6% que quase sempre.

Tabela 22. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: e-mails.

	Freqüência	Percentual
as vezes	7	14,6
quase sempre	16	33,3
Sempre	25	52,1
Total	48	100,0

Na tabela 22, 52,1% dos respondentes afirmaram que e-mails sempre conseguem transmitir e 33,3% que quase sempre.

Tabela 23. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: intranet.

	Frequência	Percentual
quase nunca	1	2,1
as vezes	10	20,8
quase sempre	29	60,4
Sempre	8	16,7
Total	48	100,0

Na tabela 23, 60,4% dos respondentes afirmaram que intranet quase sempre consegue transmitir e 20,8% que às vezes.

Tabela 24. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: Jornal da Instituição.

	Frequência	Percentual
Nunca	1	2,1
quase nunca	10	20,8
as vezes	19	39,6
quase sempre	15	31,3
Sempre	3	6,3
Total	48	100,0

Na tabela 24, 31,3% dos respondentes afirmaram que jornal da instituição quase sempre consegue transmitir as informações e 39,6% que às vezes conseguem transmitir as informações.

Tabela 25. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: murais internos.

	Freqüência	Percentual
Nunca	3	6,3
quase nunca	12	25,0
as vezes	16	33,3
quase sempre	12	25,0
Sempre	5	10,4
Total	48	100,0

Na tabela 25, 25,0% dos respondentes afirmaram que murais internos quase sempre conseguem transmitir, 33,3% às vezes conseguem transmitir as informações e 25,0% quase nunca.

Tabela 26. Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: reuniões.

	Freqüência	Percentual
as vezes	8	16,7
quase sempre	24	50,0
Sempre	16	33,3
Total	48	100,0

Na tabela 26, 33,3% dos respondentes afirmaram que reuniões sempre conseguem transmitir e 50,0% que quase sempre.

Nessa questão três instrumentos apresentaram maior destaque: sobre intranet 60,4% dos usuários consideram que quase sempre, sobre e-mail 52,1% consideram que sempre consegue transmitir as informações, e sobre reuniões 50,0% consideram quase sempre. Analisar o público interno, conhecê-lo, identificar suas necessidades é fundamental para melhor trabalhar os instrumentos de comunicação interna.

Marchiori (2006, p.212) diz que “uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais....Criar um ambiente organizacional onde esta afirmativa seja realidade já é por si só fator de sucesso”.

Quanto a intranet ser apontada por 16,7% dos usuários como instrumento que sempre transmite a informação, é necessário saber o porquê desse percentual tão baixo de resposta positiva. Principalmente porque representa um instrumento que tem como características maior agilidade, atualização, potencial de informação/comunicação. Saad (2003) fala sobre alguns benefícios da rede de intranet “... quanto mais próximo ao usuário a informação digital se posicionar, permitindo um relacionamento individualizado, melhor essa operação irá corresponder em termos de competição. É decisivo, portanto, estabelecer um relacionamento constante, ordenado e dialógico na direção do usuário” dessa maneira as práticas e conteúdo podem ser aproximados das expectativas do usuário.

Tabela 27. Grau de acesso a intranet na Unisc.

	Freqüência	Percentual
Mensalmente	6	12,5
Quinzenalmente	3	6,3
Semanalmente	18	37,5
Diariamente	21	43,8
Total	48	100,0

Na tabela 27, 43,8% dos usuários acessam a intranet diariamente e 37,5% acessam semanalmente.

Do ponto de vista do fluxo de informações veiculadas na intranet, você considera:

Tabela 28. Fluxo das informações-qualidade das informações.

	Freqüência	Percentual
Indiferente	5	10,4
Bom	39	81,3
Excelente	4	8,3
Total	48	100,0

Na tabela 28, 81,3% dos usuários consideram bom à qualidade das informações da intranet da Unisc.

Tabela 29. Sistema de captação de informações.

	Freqüência	Percentual
Péssimo	1	2,1
Ruim	4	8,3
Indiferente	5	10,4
Bom	26	54,2
Excelente	5	10,4
não tem opinião/não utiliza	7	14,6
Total	48	100,0

Na tabela 29, 54,2% dos usuários consideram bom o sistema de captação de informações.

Tabela 30. Rapidez.

	Freqüência	Percentual
Péssimo	1	2,1
Ruim	4	8,3
Indiferente	7	14,6
Bom	26	54,2
Excelente	8	16,7
não tem opinião/não utiliza	2	4,2
Total	48	100,0

Na tabela 30, 54,2% dos usuários consideram bom a rapidez do fluxo de informações da intranet.

Tabela 31. Relevância dos conteúdos.

	Freqüência	Percentual
Indiferente	7	14,6
Bom	35	72,9
Excelente	6	12,5
Total	48	100,0

Na tabela 31, 72,9% dos usuários consideram bom a relevância dos conteúdos.

Tabela 32. Quantidade dos conteúdos.

	Freqüência	Percentual
Ruim	2	4,2
Indiferente	9	18,8
Bom	31	64,6
Excelente	6	12,5
Total	48	100,0

Na tabela 32, 64,6% dos usuários consideram bom a quantidade de conteúdos veiculados na rede.

Tabela 33. Organização do conteúdo na rede.

	Frequência	Percentual
Péssimo	1	2,1
Ruim	13	27,1
Indiferente	6	12,5
Bom	25	52,1
Excelente	3	6,3
Total	48	100,0

Na tabela 33, 52,1% dos usuários consideram bom a organização do conteúdo na rede e 27,1% consideram ruim.

Tabela 34. Planejamento Visual.

	Frequência	Percentual
Péssimo	1	2,1
Ruim	10	20,8
Indiferente	5	10,4
Bom	28	58,3
Excelente	3	6,3
Não tem opinião /não utiliza	1	2,1
Total	48	100,0

Na tabela 34, 58,3% dos usuários consideram bom o planejamento visual da rede de intranet da universidade e 20,8% ruim.

A tabela 33 é a que mostra uma diferença maior em relação às demais pela divisão de opiniões quanto à **organização do conteúdo na rede** - 27,1% dos usuários consideram ruim, 52,1% como bom.

As outras tabelas mostram um perfil de maior concordância quanto a quantidade dos conteúdos; relevância dos conteúdos; rapidez; sistema de captação de informações; qualidade das informações; rapidez; planejamento visual.

Segundo Pinho (2006, p.25) quando se pensa em *intranet* como instrumento que pode proporcionar uma comunicação mais rápida entre os empregados, deve-se levar em consideração que a “comunicação interna beneficia-se bastante da informação facilmente compartilhada pelos funcionários e pelas facilidades que a intranet apresenta para uma comunicação dialógica”.

Analisar todas as áreas pertinentes que envolvem a configuração de uma rede de *intranet*, observando pontos fortes e fracos, e tendo como objetivo claro que o importante é o que deve ser comunicado e não o volume de informações, facilitará o cumprimento dos propósitos de uma *intranet*.

Destaca-se o autor Villafañe (1999), argumenta que a *intranet* oferece três grandes vantagens: aumento da produtividade em função dos funcionários terem um maior acesso às informações; representa um canal mais eficaz para incentivar a colaboração dentro da organização; constitui um sistema de gestão da informação.

Uma rede de *intranet* permite uma personalização maior da comunicação, e nesse aspecto a organização do conteúdo é um fator determinante para o acesso. As informações devem ser disponibilizadas a partir da visão do funcionário, ou seja, não basta divulgar as informações que são relevantes para a organização; garantir a leitura e entendimento desse conteúdo é garantir a rede interna como instrumento de comunicação confiável. Relembrando Marchiori (2006) “Informar não significa comunicar”.

Indique sua utilização da *intranet* para:

Tabela 35. Utilização da Intranet para serviços administrativos.

	Freqüência	Percentual
quase nunca	2	4,2
às vezes	14	29,2
quase sempre	9	18,8
Sempre	21	43,8
Não utiliza	2	4,2
Total	48	100,0

Na tabela 35, 43,8% dos usuários sempre utilizam a intranet para serviços administrativos e 29,2% utilizam às vezes.

Tabela 36. Utilização da Intranet para serviços acadêmicos.

	Frequência	Percentual
Nunca	6	12,5
quase nunca	4	8,3
às vezes	12	25,0
quase sempre	13	27,1
Sempre	10	20,8
Não utiliza	3	6,3
Total	48	100,0

Na tabela 36, 20,8% dos usuários utilizam a intranet para serviços acadêmicos, 27,1% utilizam quase sempre e 25,0% utilizam às vezes.

Tabela 37. Utilização da Intranet para informar a sua equipe de trabalho.

	Frequência	Percentual
Nunca	4	8,3
quase nunca	8	16,7
às vezes	13	27,1
quase sempre	12	25,0
Sempre	10	20,8
Não utiliza	1	2,1
Total	48	100,0

Na tabela 37, 20,8% dos usuários utilizam sempre a intranet para informar sua equipe de trabalho, 25,0% utilizam quase sempre, e 27,1% às vezes.

Tabela 38. Utilização da Intranet para informar/atualizar toda a Instituição.

	Frequência	Percentual
Nunca	3	6,3
quase nunca	13	27,1
às vezes	14	29,2
quase sempre	8	16,7
Sempre	8	16,7
Não utiliza	2	4,2
Total	48	100,0

Na tabela 38, 29,2% dos usuários utilizam a intranet para informar toda a instituição e 27,1% quase nunca utilizam a intranet para esse fim.

Tabela 39. Utilização da Intranet para Explorar/conhecer as rotinas.

	Freqüência	Percentual
Nunca	1	2,1
quase nunca	3	6,3
às vezes	21	43,8
quase sempre	11	22,9
Sempre	11	22,9
Não utiliza	1	2,1
Total	48	100,0

Na tabela 39, 22,9% dos usuários sempre utilizam a intranet para explorar/conhecer rotinas, 22,9% quase sempre e 43,8% utilizam às vezes.

Tabela 40. Utilização da Intranet para informar-se acerca do cotidiano da Instituição.

	Freqüência	Percentual
quase nunca	10	20,8
às vezes	20	41,7
quase sempre	8	16,7
Sempre	9	18,8
Não utiliza	1	2,1
Total	48	100,0

Na tabela 40, 41,7% dos usuários às vezes utilizam a intranet para informar-se do cotidiano da universidade, 20,8% quase nunca.

Na tabela 35 os índices mais significativos dos usuários para utilização dos serviços acadêmicos foram: sempre – 43,8% e às vezes – 29,2%. Na tabela 36 sobre a utilização para serviços acadêmicos dos usuários os índices foram: quase sempre – 27,1% e às vezes – 25,0%. Na tabela 37 sobre a utilização da intranet pelos usuários para informar sua equipe os índices foram: quase sempre – 25,0%. e às vezes – 27,1% . Na tabela 38 quanto à utilização dos informantes para informar toda instituição os índices foram: às vezes – 29,2% e quase nunca 27,1%. Na tabela 39 quanto a explorar a intranet para conhecer melhor as rotinas os usuários apresentam os índices foram às vezes – 43,8%, quase sempre – 22,9% e sempre – 22,9%. Na tabela 40 sobre a utilização da intranet pelos usuários para informar-se sobre o cotidiano da instituição os índices foram às vezes – 41,7% e nunca - 20,8% .

Considerações Finais

Um dos dilemas do comunicador contemporâneo é compreender os processos de inovação tecnológica que mudaram as formas de comunicação humana. Saad (2003) nos diz que "...- a relação indissolúvel entre comunicação e tecnologia - coloca o comunicador contemporâneo num constante exercício de correlação entre a ciência das TICs e a arte de comunicar." Essa evolução promoveu uma mudança no *modus faciendi* e *modus operandi* em nosso cotidiano. Novos conceitos foram incorporados as nossas rotinas dentro e fora do ambiente de trabalho.

Hoje, trabalhar com planejamento estratégico da comunicação nas organizações exige a compreensão desses conceitos. Um cenário onde o comunicador tem que criar, planejar, implementar novos produtos e serviços e obter resultados. "O cenário refletido reforça nossa proposição de que estamos vivenciando um processo longo, adaptativo e diretamente vinculado ao timing de

cada empresa e respectivos ambientes.” Saad (2003) Os gestores que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades do público interno, em primeiro lugar.

A Universidade de Santa Cruz do Sul, instituição escolhida para este estudo, trabalha com planejamento anual e planejamento de longo prazo (cinco anos), percebendo-se a ausência de um planejamento de comunicação interna. Fica evidente a falta de articulação na instituição, com definição de políticas e programas que dêem sustentabilidade para as ações orientadas ao público interno. Há necessidade de se reorganizar setores e pessoas para se envolverem nessa área, o que irá determinar o reposicionamento da forma e conteúdo do planejamento para comunicação interna na organização.

Acredita-se que há uma iniciativa em modificar a situação da comunicação interna na universidade. Mas, por enquanto, é só uma idéia que precisa ser concretizada através do entendimento por parte dos gestores a respeito de como ocorre a comunicação no âmbito interno, se compatibiliza ou não os interesses dos funcionários e da empresa, se prioriza o estímulo ao diálogo, a troca de informações em todos os níveis; as repercussões no âmbito externo, a imagem que a opinião pública tem da organização, os canais de relacionamento existentes, as expectativas e impressões desses públicos estratégicos. Essas são somente algumas das variáveis que devem ser analisadas pelos gestores da universidade para melhor administrar a idéia de trabalhar a comunicação interna estratégica.

A empresa não pode falar só de si mesma, precisa dar espaço para ouvir seus públicos estratégicos, para garantir um espaço ao diálogo e nesse sentido mídias como internet, intranet e extranet ainda são subutilizadas. Com a elaboração e a execução de um planejamento de comunicação é possível extrair

as melhores características das mídias tecnológicas disponíveis no mercado, beneficiando a organização. Além disso, esse planejamento de comunicação deve orientar tanto o retorno de investimentos quanto os esforços de mensuração de resultados.

Na universidade onde se realizou o estudo de caso, observou-se que a intranet foi criada e gestada sem planejamento algum, sendo vivenciada no cotidiano com os erros e acertos de implantação de uma ferramenta nova numa instituição. Hoje, na Unisc, a rede de intranet, da forma como se apresenta, tem o objetivo de atender somente as funções burocráticas, pois não há retroalimentação na utilização do instrumento. Portanto, não está cumprindo o seu papel como instrumento de comunicação interna.

A implantação da intranet na Unisc ocorreu a partir da demanda de alguns setores, que sugeriram, na época (1997), a diminuição do volume de papéis utilizados no trâmite burocrático diário. A falta de planejamento estratégico, aliado a desinformação sobre a necessidade de se trabalhar a comunicação e tecnologias de informação conjuntamente, resultou em um modelo de intranet que, enquanto ferramenta de comunicação interna, tornou-se subutilizado e com potencialidades adormecidas. Existe a necessidade da presença de um profissional da área de comunicação como gestor de uma equipe da rede de intranet, para criar, produzir e gerir o conteúdo trabalhado na rede.

Pensar em um projeto de rede de intranet para uma organização, no contexto atual, implica em utilizar o planejamento de comunicação como referência para a elaboração, estruturação de todos os processos inerentes ao uso da ferramenta. O envolvimento de diversas áreas como informática, administração, design, entre outras são fundamentais. Um instrumento como

intranet exige o aporte de várias áreas que se complementam, para ser considerada uma ferramenta agilizadora e facilitadora dos processos de informação e comunicação, adotados internamente na organização.

As falas dos entrevistados da área de gestão e da equipe técnica deixaram clara a necessidade de reconfigurar a intranet da instituição, através de um planejamento de comunicação que vai sistematizar adequadamente o instrumento às necessidades da universidade em relação aos objetivos da comunicação interna. A partir de observações durante as entrevistas em profundidade, comprovou-se a pouca atenção que a gestão superior dá ao instrumento como o número reduzido de pessoas que estão efetivamente envolvidas com a operacionalização da rede de intranet. Conforme foi comentado nos capítulos anteriores, se não há envolvimento direto dos gestores em assumir uma postura pró-ativa em relação à comunicação interna e aos instrumentos demandados pela área, nenhum esforço terá resultado.

Na pesquisa quantitativa verificou-se que os usuários utilizam a rede de intranet somente como instrumento de gestão, associado a um recurso importante para a organização. Destaca-se a necessidade de se pensar a comunicação interna como prioridade para a empresa, que tem o foco nas pessoas, e precisa estar alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, os instrumentos de comunicação interna representam as potencialidades de criar e manter relacionamento com um público estratégico para a empresa.

Percebe-se a partir do destaque de dois instrumentos - e-mail e intranet - a necessidade da instituição estar atenta à forma como são trabalhados hoje na universidade, e até que ponto cumprem o papel enquanto canal de comunicação. Como diz, Marchiori (2006) "Informar não significa comunicar". Ainda na pesquisa quantitativa, sobre a análise de frequência, 93,8% dos usuários informaram que

utilizam diariamente o e-mail, e 50% informaram que utilizam a intranet diariamente. Os demais instrumentos dividiram as opiniões a ponto de não serem representativas para essa análise.

Os resultados reforçam a necessidade da universidade observar mais atentamente o público interno e priorizar a manutenção de instrumentos que apresentam maior demanda de utilização. Villafañe (1999) argumenta que a intranet oferece três grandes vantagens: aumento da produtividade em função dos funcionários terem um maior acesso às informações; representa um canal mais eficaz para incentivar a colaboração dentro da organização; constitui um sistema de gestão da informação.

Esta tese foi norteada por duas questões: - como ocorre o processo de implantação de uma rede de intranet? - como ocorre o planejamento de comunicação para desenvolver as potencialidades de uso desse instrumento em benefício da comunicação interna de uma organização?

Assim, o objetivo deste estudo foi alcançado, na medida em que os aspectos teóricos e empíricos abordados possibilitaram a compreensão de como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de intranet, adotada para a comunicação interna em uma universidade comunitária gaúcha. Para tanto, foram trabalhados os objetivos operacionais da seguinte forma:

- as informações sobre políticas de comunicação interna da instituição foram obtidas através do histórico da universidade e das falas dos entrevistados presentes no capítulo 5.
- a percepção sobre a importância dada à comunicação interna baseada na *intranet* existente foi identificada através da pesquisa qualitativa e quantitativa

- a importância atribuída pela administração superior da Instituição para a rede de *intranet* como instrumento de comunicação interna foi analisada através da pesquisa qualitativa.
- as ações estratégicas desenvolvidas pela administração superior da Instituição para a rede de *intranet* como instrumento de comunicação interna foram identificadas através da pesquisa qualitativa.
- o processo de implantação do sistema de informação baseado na rede de *intranet* foi historiado através da pesquisa qualitativa.
- os procedimentos técnicos gerais do processo de comunicação interna baseada na *intranet* foram identificados através da pesquisa qualitativa e quantitativa.
- a opinião, as expectativas e as atitudes relativas à evolução da comunicação interna baseada na *intranet* foram obtidas através da pesquisa qualitativa e quantitativa.
- o perfil do usuário da comunicação interna baseada na *intranet* foi traçado a partir da apresentação no capítulo 6 dos dados obtidos em tabelas que expõem as frequências de respostas quanto a sexo, escolaridade, cargo e tempo de trabalho na Unisc. A distribuição entre homens e mulheres foi equilibrada em 50% de participação de cada sexo. O sub-grupo mais representativo foi dos coordenadores de curso com 31%, seguido dos coordenadores de setor com 25,8% do total. Nem todos os usuários considerados como universo da pesquisa responderam o questionário. a amostra do estudo foi constituída por 48 pessoas.

- a qualidade atribuída pelo usuário ao processo de recepção e emissão do *instrumento intranet* foi identificada através da pesquisa quantitativa.

Uma rede de intranet permite uma personalização maior da comunicação, e nesse aspecto a organização do conteúdo é um fator determinante para o acesso. A informação desempenha função estratégica nas organizações, apresenta-se como importante recurso para se trabalhar a vantagem competitiva. As informações devem ser disponibilizadas a partir da visão do funcionário, ou seja, não basta divulgar as informações que são relevantes para a organização. Garantir a leitura e entendimento desse conteúdo é garantir a rede interna como instrumento de comunicação confiável.

No diagrama da comunicação integrada, proposto por Kunsch (2003) observou-se que a comunicação interna está situada conjuntamente com a comunicação administrativa (fluxos, redes formal e informal, veículos).

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto (KUNSCH, 2003, p.152).

Para desenvolver um plano de comunicação interna estratégica entendeu-se que a proposta de Kunsch (2003) pode ser utilizada, uma vez que permite analisar a viabilidade de trabalhar o instrumento intranet a partir de uma configuração orientada pela comunicação administrativa, como a autora dispôs em diagrama apresentado no referencial teórico. Também Taylor (2005) é referenciado por enfatizar três fatores que estimulam estudos sobre a

comunicação nas organizações: a tecnologia, a globalização, e as mudanças culturais.

Com base no trabalho desenvolvido, propõe-se a construção de um modelo de planejamento de comunicação interna estratégico para redes de intranet, partindo das idéias apresentadas nos capítulos da tese. Ao compreender as etapas do planejamento de comunicação interna para redes de intranet, sugere-se utilizar o modelo descrito abaixo para orientar as ações que serão trabalhadas no âmbito organizacional.

A proposta de um modelo está estruturada em nove passos, que versam sobre como organizar o planejamento de comunicação interna para redes de intranet. Cada um desses passos se refere a uma etapa que deve ser pensada e trabalhada na ação de planejar para redes de intranet, observando-se a questão da retroalimentação. Segue abaixo o ensaio de uma primeira abordagem, baseada na premissa de informar e comunicar mediante a ferramenta intranet:

1. Dado/ Informação/ Conhecimento no contexto empresarial interno :

Identificar o que é dado, informação, conhecimento no contexto da organização, como é trabalhado internamente;

2. Filosofia/ Valores/ Normas/ Políticas da organização:

Identificar a filosofia, Valores, Normas e políticas da organização

3. Contexto organizacional interno/ externo :

Situar quem é a empresa hoje, quais as expectativas internas/externas dos gestores em relação à organização, o que é vantagem competitiva na empresa, qual o posicionamento da

empresa frente ao mercado, como está situada, análise dos fatores ambientais, sociais, políticos, econômicos;

4. Público interno :

Verificar o perfil desse público, quais expectativas, necessidades, aspirações, no contexto interno da organização;

5. Definição de linguagem e estratégia de abordagem com o público interno;

6. Inclusão na rede de intranet das rotinas burocráticas, clipping;

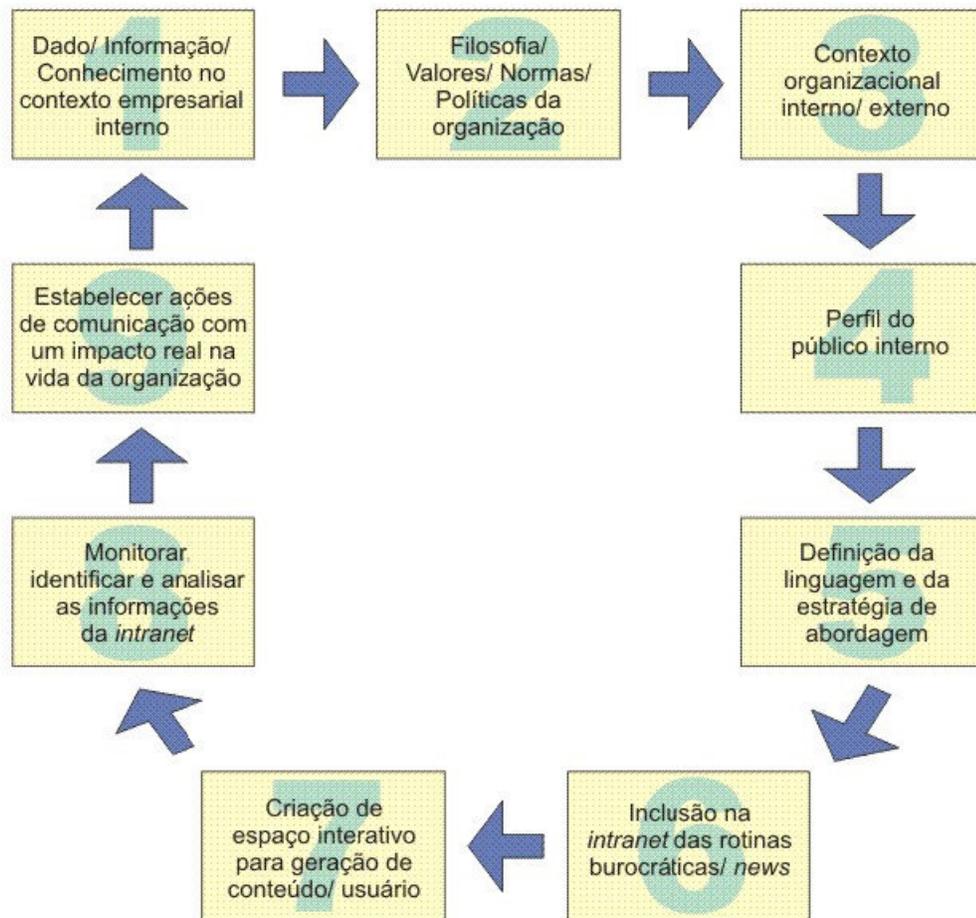
7. A partir do levantamento das expectativas dos usuários criar um espaço para geração de conteúdo. Promover interatividade. Orientar e dar sentido ao relacionamento interno organizacional;

8. Identificar e analisar informações através de um monitoramento na rede, observando o cruzamento de informações entre as expectativas da gestão e da equipe da organização;

9. A partir do cruzamento de informações entre gestores/funcionários, através do confronto das percepções e atitudes de ambos, estabelecer ações efetivas de comunicação que proporcionem um impacto real na vida organização.

Os passos anteriores estão representados abaixo:

Figura 7. Proposta de planejamento em comunicação interna para redes de *intranet*.



Sem dúvida, as redes de intranet enquanto instrumento de comunicação interna apresentam grande potencial tecnológico. Mas, para que efetivamente se torne realidade nas organizações, algumas questões precisam ser amadurecidas. A implantação bem-sucedida envolve uma articulação de questões tecnológicas e organizacionais; uma equipe responsável pela rede que tenha o preparo técnico e a formação necessária para lidar com a complexidade do sistema de informação.

Toda proposta de implantação e monitoramento deve estar articulada a cultura, estratégias e políticas organizacionais. E, não menos importante, deve

haver uma conscientização dos gestores quanto ao entendimento de que, além dos aspectos tecnológicos, a rede intranet pode surpreender como uma boa possibilidade de verificar os processos comunicacionais transformarem a informação em conhecimento e o conhecimento em ação, e essa ação se traduzir em comprometimento dos funcionários e resultados positivos em todos os setores para a organização.

Este estudo pode contribuir para estimular discussões teóricas acerca da necessidade de se repensar as práticas comunicacionais internas que envolvem novas tecnologias. A partir dessa proposta inicial espera-se que a instituição, na qual, foi realizado o estudo de caso, possibilite uma abertura para discussão da viabilização do modelo, uma vez que esta tese demonstrou a importância de se trabalhar a comunicação como valor estratégico para as organizações.

Referências

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3 ed., 2001.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes no processo de decisão**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>. Acesso em: 20 fev. 2007.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (orgs.). **Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional – o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1999.

BENETT, Gordon. **Intranets – Como Implantar com Sucesso na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial – conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

BISQUERRA, Rafael. SARRIERA, Jorge Castellá. MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à Estatística – Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARNEIRO, Eraldo. Fatores críticos para a gestão da comunicação. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Empresarial – Estratégias de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje, 2006.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares de; CHOO, Chun Wei. In: www.prodemge.mg.gov.br/revistafonte/volume5/pdf/evoluindo05 - Acesso em: 12/02/2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CESCA, Cleuza Gimenes; CESCA, Wilson. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: relações públicas e aspectos jurídicos**. São Paulo: Summus, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed São Paulo: Pioneira, 1993.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. 20 ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HEIJDEN, Kees van der. **Planejamento de cenários : a arte da conversação estratégica** . Porto Alegre: Bookman, 2004 .

JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na Empresa Moderna – Atualizando a Gestão com a Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KANDEL, Liliane. Reflexões sobre o uso da entrevista, especialmente a não-diretiva, e sobre as pesquisa de opinião. In: THIOLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquête operária**. 2 ed. São Paulo: Polis, 1981, p. 169-189.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica – teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene (org). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Paulo: Ed. Difusão, 2006.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna - um fator estratégico nos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Ed. Difusão, 2006.

_____. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Apud: MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna - um fator estratégico nos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Ed. Difusão, 2006.

MATTOS, Silvia. **A revolução dos instrumentos de comunicação com os públicos**: como atingir os públicos da empresa em tempo de Internet e super-rodovia da informação. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, ABRP-RS/SC, 1995.

MINTZBERG, Henry e AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3 ed., 2001.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz:** a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MOREIRA, Elizabeth Huber. **A mídia e o exercício do poder na atualidade.** 1999. 81 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Escola de Comunicação – Mestrado e Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1999.

MOURA, Cláudia Peixoto. **O curso de comunicação social no Brasil:** do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (organizadora). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, São Paulo: Editora Difusão, 2006.

NEGRÓN, Italo Pizzolante.. **Comunicación Estratégica,** Venezuela: 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2003.

PENTEADO, J.R. Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEREIRA, Maria José L. Bretãs. Mudança nas instituições. São Paulo:Nobel, 1988. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed UFV, 2006.

_____. **Relações Públicas na Internet – Técnicas e Estratégias para Informar e Influenciar Públicos de Interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

PONS, Mônica Elisa Dias. **A contribuição da atividade de relações públicas para a institucionalização de uma universidade comunitária.** 1999. 90 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

REVISTA ABERJE. Ano 16 - Nº 58 p. 66. Disponível em: www.aberje.com.br. Acesso em: fev.2007

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais – Guia Prático para projetos em cursos de Administração, Contabilidade e Informática** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

REZENDE, Denis Alcides Rezende; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais** São Paulo: Editora Atlas, 2003. p.316.

SCHULER, Maria (Coordenadora). SACCHET, Rosana. WOLKMANN, Pedro. TONI, Deoni de. (Colaboradores). **Comunicação Estratégica.** São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

SCROFERNECKER, Cleusa. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional.** In: ALAIC (Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación), 2000.

CESCA, Cleuza Gimenes. **Comunicação eletrônica: as transformações nas organizações.** In: REVISTA FAMECOS. Porto Alegre: nº 25, quadrimestral, dezembro 2004.

SELLTIZ, Claire. WRIGHTSMAN, Lawrence, S. COOK, Stuart W. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais.** 2 ed. São Paulo: EPU, 1987. v.2

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações Públicas: função política.** 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A Empresa transparente – como a era da transparência revolucionará os negócios.** São Paulo: M. Books, 2005.

TAYLOR, James. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. **Revista de Estudos de Jornalismo & Relações Públicas.** São Paulo: UMESP, 2005, ano 3, número 6.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

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

TURBAN, Efrain; RAINER, R. Kelly Rainer Jr.; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação – Teoria e Prática** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VASELLI, Paolo. Maffesoli, Echange et Projets: tempo industrial e tempos individuais. In: DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia**. Comunicação corporativa relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio, 2001.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri: Ediciones Pirâmide, 1999.

WAY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WINNER, Paul. **Gestão Moderna das Relações Públicas: a Estratégia da Confiança**. Lisboa: Cetop, s.d.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A n e x o s

Anexo 1 – Roteiro das entrevistas feitas com os gestores da UNISC.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – DOUTORADO

O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de *Intranet*: um Estudo nas
Universidades Comunitárias do RS

Prezado(a) Senhor(a)

A entrevista proposta (roteiro abaixo) é um dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa intitulada “O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de Intranet: um Estudo da Universidade de Santa Cruz do Sul”. A realização da presente pesquisa é parte integrante do meu projeto de doutoramento em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Por este motivo gostaria de solicitar a sua participação nesse estudo.

Sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho, sendo que o objetivo principal desta pesquisa é verificar como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de *intranet*, adotada para a comunicação interna de uma universidade comunitária gaúcha.

Esclareço que outros participantes da pesquisa terão acesso apenas ao conjunto de respostas mas não as opiniões e sugestões dos participantes individualmente. Sua contribuição será sigilosa e somente será utilizada com fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração, informando que qualquer questionamento poderá ser solucionado diretamente com o pesquisador.

Como contrapartida a sua colaboração, comprometo-me a disponibilizar, ao final da pesquisa, os resultados gerais obtidos.

Atenciosamente,

Mônica Elisa Dias Pons
Doutoranda em Comunicação Social
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Roteiro da Entrevista

Identificação do entrevistado

- 1 Nome: _____
- 2 Formação acadêmica: _____
- 3 Cargo que ocupa: _____ Há quanto tempo: _____
- 4 Cargo anterior: _____ Por quanto tempo: _____

Informações sobre a comunicação interna na rede de *intranet*

- 5 Qual a sua percepção sobre planejamento?

- 6 Qual a importância do planejamento para uma instituição universitária?

- 7 Quais as políticas que a instituição prioriza no planejamento institucional?

-
- 8 Quem desenvolve o planejamento institucional?
-
- 9 Qual é a sua percepção sobre a importância do planejamento em comunicação?
-
- 10 Como é trabalhado o planejamento em comunicação na instituição?
-
- 11 Quem é o responsável pelo planejamento em comunicação na instituição?
-
- 12 Qual é o seu entendimento sobre a comunicação interna?
-
- 13 Existe planejamento para a comunicação interna da instituição?
-
- 14 Existem políticas para a comunicação interna da instituição?
-
- 15 Existem programas de comunicação interna na instituição? Se a resposta for positiva, quais são esses programas?
-
- 16 Quem coordena esses programas de comunicação interna?
-
- 17 Que instrumentos de comunicação interna a instituição utiliza?
-
- 18 Qual o instrumento de comunicação interna você considera mais importante para a instituição? Por quê?
-
- 19 Você considera a rede de intranet como instrumento de comunicação interna?
-
- 20 Houve alguma mudança referente a políticas de comunicação na instituição referente a implantação da rede intranet?Quais mudanças?
-
- 21 Qual a sua percepção como usuário da rede de intranet da instituição?
-
- 22 Qual a sua percepção sobre a recepção dos usuários da rede de intranet da instituição?
-
- 23 Quais as potencialidades da rede de intranet como um instrumento para a comunicação interna da instituição?
-

Anexo 2 – Roteiro das entrevistas feitas com a equipe técnica da *intranet* da UNISC.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – DOUTORADO

O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de *Intranet*: um Estudo nas Universidades Comunitárias do RS

Prezado(a) Senhor(a)

A entrevista proposta (roteiro abaixo) é um dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa intitulada “O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de Intranet: um Estudo da Universidade de Santa Cruz do Sul”. A realização da presente pesquisa é parte constituinte do meu projeto de doutoramento em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Por este motivo gostaria de solicitar a sua participação nesse estudo.

Sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho, sendo que o objetivo principal desta pesquisa é verificar como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de *intranet*, adotada para a comunicação interna de uma universidade comunitária gaúcha.

Esclareço que outros participantes da pesquisa terão acesso apenas ao conjunto de respostas mas não as opiniões e sugestões dos participantes individualmente. Sua contribuição será sigilosa e somente será utilizada com fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração, informando que qualquer questionamento poderá ser solucionado diretamente com o pesquisador.

Como contrapartida a sua colaboração, comprometo-me a disponibilizar, ao final da pesquisa, os resultados gerais obtidos.

Atenciosamente,

Mônica Elisa Dias Pons
Doutoranda em Comunicação Social
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Roteiro da Entrevista

Identificação do entrevistado

1 Nome: _____

2 Formação acadêmica: _____

3 Cargo que ocupa: _____ Há quanto tempo: _____

4 Cargo anterior: _____ Por quanto tempo: _____

Informações sobre a comunicação interna na rede de *intranet*

5 Como surgiu a idéia de criar uma rede de intranet na universidade?

6 Quais as dificuldades tecnológicas encontradas na implantação da rede de intranet?

-
- 7 Quais os fatores condicionantes da plataforma tecnológica da rede de intranet?
-
- 8 Ocorreram mudanças culturais quanto a implantação da rede de intranet na instituição?
-
- 9 Houve treinamento para utilização da rede de intranet?
-
- 10 Como se dá a captação, o processamento e alimentação dos conteúdos veiculados na *intranet*?
-
- 11 Quem são os responsáveis pela rede de intranet hoje na universidade?
-
- 12 Como são definidos os conteúdos veiculados na rede interna?
-
- 13 Há critérios para escolha dos conteúdos?
-
- 14 Existem setores que apresentam maior demanda de informações?
-
- 15 Existe monitoramento sobre a utilização da intranet por usuários?
-
- 16 Qual a sua percepção sobre comunicação interna?
-
- 17 Qual instrumento de comunicação interna considera mais importante?
-
- 18 Qual a sua percepção sobre planejamento em comunicação?
-

Anexo 3 – Questionário aplicado nos usuários da *intranet* da UNISC

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – DOUTORADO

O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de *Intranet*: um estudo da
Universidade de Santa Cruz do Sul

Prezado(a) Senhor(a)

O questionário abaixo é um dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa intitulada “O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de Intranet: um estudo da Universidade de Santa Cruz do Sul”. A realização da presente pesquisa é parte integrante do meu projeto de doutoramento em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Por este motivo gostaria de solicitar a sua participação nesse estudo.

Sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho, sendo que o objetivo principal desta pesquisa é verificar como ocorre o planejamento de comunicação para a utilização da rede de *intranet*, adotada para a comunicação interna em uma universidade comunitária gaúcha.

Esclareço que outros participantes da pesquisa terão acesso apenas ao conjunto de respostas mas não as opiniões e sugestões dos participantes individualmente. Sua contribuição será sigilosa e somente será utilizada com fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração, informando que qualquer questionamento poderá ser solucionado diretamente com a pesquisadora.

Como contrapartida a sua colaboração, comprometo-me a disponibilizar, ao final da pesquisa, os resultados gerais obtidos.

Atenciosamente,

Mônica Elisa Dias Pons
Doutoranda em Comunicação Social
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Questionário N° _____

1ª Parte – Perfil do Usuário

Para responder as questões a seguir, assinale **SOMENTE UMA** alternativa:

1 Sexo:

1 Feminino

2 Masculino

2 Idade: _____ anos

3 Escolaridade:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|---|--------------------------|------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Ensino Médio completo | 5 | <input type="checkbox"/> | Mestre |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Ensino Superior incompleto | 6 | <input type="checkbox"/> | Doutor |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Ensino Superior completo | 7 | <input type="checkbox"/> | Pós-Doutor |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Especialista | 8 | <input type="checkbox"/> | Outro |

4 Cargo que exerce atualmente:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Chefe de Departamento | 4 | <input type="checkbox"/> | Coordenador de Setor |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Coordenador de Curso de Graduação | 5 | <input type="checkbox"/> | Coordenador de Núcleo |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Coordenador de Assessoria | 6 | <input type="checkbox"/> | Coordenador de Centro |

5 Tempo de trabalho na Unisc _____ anos completos

2ª Parte – Comunicação Interna

6 Você discorda ou concorda com os conceitos apresentados abaixo:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não tem opinião/ Não conhece/ Não utiliza
	0	1	2	3	4
6.1 A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados					
6.2 A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais					
6.3 A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e produtos					

- 7 Atribua um grau de importância aos instrumentos que são utilizados no âmbito interno de uma instituição:

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito importante	Não tenho opinião
	0	1	2	3	4
7.1 Comunicações escritas (memorandos e circulares)					
7.2 <i>E.Mails</i>					
7.3 <i>Intranet</i>					
7.4 Jornal da Instituição					
7.5 Murais internos					
7.6 Reuniões					

- 8 Indique a frequência com que você utiliza os instrumentos de comunicação no âmbito interno da Unisc:

	Nunca	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Diariamente
	0	1	2	3	4
8.1 Comunicações escritas (memorandos e circulares)					
8.2 <i>E.Mails</i>					
8.3 <i>Intranet</i>					
8.4 Jornal da Unisc					
8.5 Murais internos					
8.6 Reuniões					

- 9 Em que medida você considera que os instrumentos de comunicação que são utilizados no âmbito interno de uma instituição conseguem transmitir a informação.

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não tem opinião/ Não conhece/ Não utiliza
	0	1	2	3	4	5
9.1 Comunicações escritas (memorandos e circulares)						
9.2 <i>E.Mails</i>						
9.3 <i>Intranet</i>						
9.4 Jornal da Instituição						
9.5 Murais internos						
9.6 Reuniões						

3ª Parte – Utilização da *Intranet* da Instituição

Com base em uma perspectiva da situação atual da *intranet* como ferramenta de comunicação interna da Unisc, marque a opção que mais se identifica com a sua avaliação.

10 Indique o seu grau de acessos à *intranet* da Instituição:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | não acessa | 4 | <input type="checkbox"/> | acessa semanalmente (1 até 3 vezes por semana) |
| 2 | <input type="checkbox"/> | acessa mensalmente (1 até 3 vezes no mês) | 5 | <input type="checkbox"/> | acessa diariamente |
| 3 | <input type="checkbox"/> | acessa quinzenalmente | 6 | <input type="checkbox"/> | outro: |

11 Do ponto de vista do fluxo de informações veiculadas na *intranet*, você considera:

	Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Excelente	Não tem opinião/ Não conhece/ Não utiliza
	0	1	2	3	4	5
11.1 Qualidade das informações						
11.2 Sistema de captação de informações (o que você envia para divulgação)						
11.3 Rapidez de atualização das informações						
11.4 Relevância dos conteúdos						
11.5 Quantidade de conteúdo						
11.6 Organização do conteúdo na rede						
11.7 Planejamento visual						

12 Indique sua utilização da *intranet* para:

	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não utilizo
	0	1	2	3	4	5
12.1 Serviços administrativos						
12.2 Serviços acadêmicos (catálogo <i>on-line</i> da graduação)						
12.3 Informar/ atualizar a sua equipe de trabalho						
12.4 Informar/ atualizar toda a						

Instituição a respeito de suas atividades						
12.5 Explorar/ conhecer as rotinas administrativas e gerenciais da Instituição						
12.6 Informar-se acerca do cotidiano da Instituição (agenda cultural, eventos, etc.)						

Anexo 4 – Teste de fidedignidade das escalas criadas e utilizadas (resultados obtidos através do software SPSS versão 14.0)

Reliability

Scale: grau importancia instrumentos avaliacao interna (q7)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	48	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	48	100,0

^a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,629	6

Reliability

Scale: frequencia uso comunicação interna (q 8)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	48	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	48	100,0

^a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,651	6

Reliability

Scale: freq transmissao inst interno (q 9)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	46	95,8
	Excluded ^a	2	4,2
	Total	48	100,0

^a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,687	6

Reliability

Scale: avaliação intranet (q 11)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	83,3
	Excluded ^a	8	16,7
	Total	48	100,0

^a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,799	7

Reliability

Scale: frequencia utilização intranet (q 12)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	87,5
	Excluded ^a	6	12,5
	Total	48	100,0

^a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	6

Anexo 5 – Cruzamentos de todas as perguntas com o cargo (resultados obtidos através do software SPSS versão 14.0)

cargo * A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados

Crosstab

A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados

			discordo totalmente	discordo	concordo	concordo totalmente	Total
cargo	chefe de depto	Count	0	0	4	1	5
		% within cargo	,0%	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	2	9	7	18
		% within cargo	,0%	11,1%	50,0%	38,9%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	2	6	5	15
		% within cargo	13,3%	13,3%	40,0%	33,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	3	0	4
		% within cargo	,0%	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
Total		Count	2	5	28	13	48
		% within cargo	4,2%	10,4%	58,3%	27,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,894 ^a	15	,534
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	17,385	15	,296
Linear-by-Linear Association	2,375	1	,123
N of Valid Cases	48		

a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais

Crosstab

		A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais				
		discordo	concordo	concordo totalmente	Total	
cargo	chefe de depto	Count	0	4	1	5
		% within cargo	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	10	8	18
		% within cargo	,0%	55,6%	44,4%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	2	3
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	7	7	15
		% within cargo	6,7%	46,7%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	27	20	48
		% within cargo	2,1%	56,3%	41,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,989 ^a	10	,892
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	5,203	10	,877
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	48		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e

Crosstab

		A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e					
			discordo totalmente	discordo	concordo	concordo totalmente	Total
cargo	chefe de depto	Count	1	0	4	0	5
		% within cargo	20,0%	,0%	80,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	1	5	12	18
		% within cargo	,0%	5,6%	27,8%	66,7%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	1	7	7	15
		% within cargo	,0%	6,7%	46,7%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	2	24	21	48
		% within cargo	2,1%	4,2%	50,0%	43,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,497 ^a	15	,154
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	20,047	15	,170
Linear-by-Linear Association	,001	1	,973
N of Valid Cases	48		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Comunicações escritas (memorandos e circulares)

Crosstab

		Comunicações escritas (memorandos e circulares)			Total	
		pouco importante	importante	muito importante		
cargo	chefe de depto	Count	2	2	1	5
		% within cargo	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	9	6	18
		% within cargo	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	7	8	15
		% within cargo	,0%	46,7%	53,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	2	3
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	3	0	4
		% within cargo	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
Total		Count	6	24	18	48
		% within cargo	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,056 ^a	10	,353
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	13,710	10	,187
Linear-by-Linear Association	1,015	1	,314
N of Valid Cases	48		

^a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

cargo * E.Mails

Crosstab

		E.Mails			
			importante	muito importante	Total
cargo	chefe de depto	Count	0	5	5
		% within cargo	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	15	18
		% within cargo	16,7%	83,3%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	3	3
		% within cargo	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	8	7	15
		% within cargo	53,3%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	3	3
		% within cargo	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	2	2	4
		% within cargo	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	13	35	48
		% within cargo	27,1%	72,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,372 ^a	5	,044
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	13,579	5	,019
Linear-by-Linear Association	4,591	1	,032
N of Valid Cases	48		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,81.

cargo * Intranet

Crosstab

			Intranet			Total
			pouco importante	importante	muito importante	
cargo	chefe de depto	Count	0	2	3	5
		% within cargo	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	2	6	10	18
		% within cargo	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	3	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	4	10	15
		% within cargo	6,7%	26,7%	66,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	2	3
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	3	16	29	48
		% within cargo	6,3%	33,3%	60,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,768 ^a	10	,747
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	8,142	10	,615
Linear-by-Linear Association	,013	1	,909
N of Valid Cases	48		

^a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * Jornal da Instituição

Crosstab

			Jornal da Instituição			Total
			pouco importante	importante	muito importante	
cargo	chefe de depto	Count	2	3	0	5
		% within cargo	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	7	11	0	18
		% within cargo	38,9%	61,1%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	11	3	15
		% within cargo	6,7%	73,3%	20,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	2	0	3
		% within cargo	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	2	2	0	4
		% within cargo	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	13	32	3	48
		% within cargo	27,1%	66,7%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,658 ^a	10	,243
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	14,500	10	,151
Linear-by-Linear Association	1,227	1	,268
N of Valid Cases	48		

^a. 16 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * Murais internos

Crosstab

		Murais internos				Total	
		nada importante	pouco importante	importante	muito importante		
cargo	chefe de depto	Count	0	3	1	1	5
	% within cargo		,0%	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	10	2	3	18
	% within cargo		16,7%	55,6%	11,1%	16,7%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	2	0	3
	% within cargo		,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	5	7	3	15
	% within cargo		,0%	33,3%	46,7%	20,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	0	2	0	3
	% within cargo		33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	2	2	0	4
	% within cargo		,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total	Count		4	21	16	7	48
	% within cargo		8,3%	43,8%	33,3%	14,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,651 ^a	15	,340
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	20,665	15	,148
Linear-by-Linear Association	,733	1	,392
N of Valid Cases	48		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

cargo * Reuniões

Crosstab

			Reuniões			Total
			pouco importante	importante	muito importante	
cargo	chefe de depto	Count	0	1	4	5
		% within cargo	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	9	6	18
		% within cargo	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	3	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	8	7	15
		% within cargo	,0%	53,3%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	2	3
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	2	1	4
		% within cargo	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	4	21	23	48
		% within cargo	8,3%	43,8%	47,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,778 ^a	10	,300
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	14,163	10	,166
Linear-by-Linear Association	,094	1	,759
N of Valid Cases	48		

^a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

cargo * Comunicações escritas (memorandos e circulares)

Crosstab

		Comunicações escritas (memorandos e circulares)					Total	
		nunca	mensalmente	quinzenalmente	semanalmente	diariamente		
cargo	chefe de depto	Count	2	1	0	2	0	5
		% within cargo	40,0%	20,0%	,0%	40,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	6	4	6	2	18
		% within cargo	,0%	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	1	2	0	0	0	3
		% within cargo	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	6	4	2	1	15
		% within cargo	13,3%	40,0%	26,7%	13,3%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	2	1	0	0	0	3
		% within cargo	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	1	0	2	0	4
		% within cargo	25,0%	25,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	8	17	8	12	3	48
		% within cargo	16,7%	35,4%	16,7%	25,0%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,922 ^a	20	,402
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	25,736	20	,175
Linear-by-Linear Association	1,632	1	,201
N of Valid Cases	48		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * E.Mails

Crosstab

		E.Mails			Total
		mensalmente	semanalmente	diariamente	
cargo	chefe de depto	Count	0	0	5
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	0	18
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	1	13
		% within cargo	6,7%	6,7%	86,7%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	2
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%
	coordenador de centro	Count	0	0	4
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	1	2	45
		% within cargo	2,1%	4,2%	93,8%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,240 ^a	10	,420
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	7,891	10	,639
Linear-by-Linear Association	1,340	1	,247
N of Valid Cases	48		

a. 16 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Intranet

Crosstab

		Intranet					Total	
		nunca	mensalmente	quinzenalmente	semanalmente	diariamente		
cargo	chefe de depto	Count	0	2	0	1	2	5
		% within cargo	,0%	40,0%	,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	1	1	2	6	8	18
		% within cargo	5,6%	5,6%	11,1%	33,3%	44,4%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	0	0	3	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	2	1	5	7	15
		% within cargo	,0%	13,3%	6,7%	33,3%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	0	1	3	4
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total		Count	1	5	3	15	24	48
		% within cargo	2,1%	10,4%	6,3%	31,3%	50,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,913 ^a	20	,835
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	14,654	20	,796
Linear-by-Linear Association	1,968	1	,161
N of Valid Cases	48		

a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Jornal da Instituição

Crosstab

		Jornal da Instituição				Total	
		nunca	mensalmente	quinzenalmente	semanalmente		
cargo	chefe de depto	Count	2	2	1	0	5
		% within cargo	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	8	10	0	0	18
		% within cargo	44,4%	55,6%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	3	0	0	3
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	11	3	1	15
		% within cargo	,0%	73,3%	20,0%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	2	0	0	3
		% within cargo	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	3	0	1	4
		% within cargo	,0%	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	11	31	4	2	48
		% within cargo	22,9%	64,6%	8,3%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,185 ^a	15	,103
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	26,618	15	,032
Linear-by-Linear Association	7,648	1	,006
N of Valid Cases	48		

^a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Murais internos

Crosstab

		Murais internos					Total	
		nunca	mensalmente	quinzenalmente	semanalmente	diariamente		
cargo	chefe de depto	Count	2	2	0	0	1	5
		% within cargo	40,0%	40,0%	,0%	,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	7	3	3	4	1	18
		% within cargo	38,9%	16,7%	16,7%	22,2%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	1	0	1	1	0	3
		% within cargo	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	4	5	4	0	15
		% within cargo	13,3%	26,7%	33,3%	26,7%	,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	2	0	0	1	0	3
		% within cargo	66,7%	,0%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	1	1	1	0	4
		% within cargo	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Count	15	10	10	11	2	48
		% within cargo	31,3%	20,8%	20,8%	22,9%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,684 ^a	20	,794
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	17,983	20	,589
Linear-by-Linear Association	,193	1	,660
N of Valid Cases	48		

^a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Reuniões

Crosstab

			Reuniões					Total
			nunca	mensalmente	quinzenalmente	semanalmente	diariamente	
cargo	chefe de depto	Count	1	2	0	2	0	5
		% within cargo	20,0%	40,0%	,0%	40,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	1	5	5	7	0	18
		% within cargo	5,6%	27,8%	27,8%	38,9%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	1	1	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	4	4	5	2	15
		% within cargo	,0%	26,7%	26,7%	33,3%	13,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	0	1	1	3
		% within cargo	,0%	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	1	0	2	4
		% within cargo	,0%	25,0%	25,0%	,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	2	13	11	16	6	48
		% within cargo	4,2%	27,1%	22,9%	33,3%	12,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,602 ^a	20	,548
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	22,330	20	,323
Linear-by-Linear Association	3,479	1	,062
N of Valid Cases	48		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

**cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:
comunicação escrita**

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: comunicação escrita					
			as vezes	quase sempre	sempre	não sabe/não tem opinião/não utiliza	Total
cargo	chefe de depto	Count	1	2	1	1	5
		% within cargo	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	4	7	7	0	18
		% within cargo	22,2%	38,9%	38,9%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	1	0	2	0	3
		% within cargo	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	6	6	1	15
		% within cargo	13,3%	40,0%	40,0%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	1	1	0	3
		% within cargo	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	3	1	0	4
		% within cargo	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Count	9	19	18	2	48
		% within cargo	18,8%	39,6%	37,5%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,977 ^a	15	,821
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	11,195	15	,739
Linear-by-Linear Association	,006	1	,937
N of Valid Cases	48		

^a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:emails

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:emails			Total	
		as vezes	quase sempre	sempre		
cargo	chefe de depto	Count	1	4	0	5
		% within cargo	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	2	4	12	18
		% within cargo	11,1%	22,2%	66,7%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	2	3
		% within cargo	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	coordenador de setor	Count	4	3	8	15
		% within cargo	26,7%	20,0%	53,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	2	2	4
		% within cargo	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	7	16	25	48
		% within cargo	14,6%	33,3%	52,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,948 ^a	10	,227
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	15,697	10	,109
Linear-by-Linear Association	,084	1	,772
N of Valid Cases	48		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

**cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:
intranet**

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: intranet				Total	
		quase nunca	as vezes	quase sempre	sempre		
cargo	chefe de depto	Count	0	3	2	0	5
		% within cargo	,0%	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	5	11	2	18
		% within cargo	,0%	27,8%	61,1%	11,1%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	2	7	5	15
		% within cargo	6,7%	13,3%	46,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	10	29	8	48
		% within cargo	2,1%	20,8%	60,4%	16,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,133 ^a	15	,373
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	18,216	15	,251
Linear-by-Linear Association	3,886	1	,049
N of Valid Cases	48		

a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:
Jornal da Instituição**

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: Jornal da Instituição					Total	
		nunca	quase nunca	as vezes	quase sempre	sempre		
cargo	chefe de depto	Count	1	1	0	3	0	5
		% within cargo	20,0%	20,0%	,0%	60,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	5	12	1	0	18
		% within cargo	,0%	27,8%	66,7%	5,6%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	0	2	0	3
		% within cargo	,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	1	6	5	3	15
		% within cargo	,0%	6,7%	40,0%	33,3%	20,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	1	0	2	0	3
		% within cargo	,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	1	2	0	4
		% within cargo	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	1	10	19	15	3	48
		% within cargo	2,1%	20,8%	39,6%	31,3%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,456 ^a	20	,030
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	35,028	20	,020
Linear-by-Linear Association	3,882	1	,049
N of Valid Cases	48		

a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:
murais internos**

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação: murais internos					Total	
		nunca	quase nunca	as vezes	quase sempre	sempre		
cargo	chefe de depto	Count	0	2	0	3	5	
		% within cargo	,0%	40,0%	,0%	60,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	2	5	8	1	18	
		% within cargo	11,1%	27,8%	44,4%	5,6%	11,1%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	0	2	3	
		% within cargo	,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	2	6	4	15	
		% within cargo	,0%	13,3%	40,0%	26,7%	20,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	0	2	0	3	
		% within cargo	33,3%	,0%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	2	0	2	4	
		% within cargo	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	3	12	16	12	5	48
		% within cargo	6,3%	25,0%	33,3%	25,0%	10,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,827 ^a	20	,140
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	32,609	20	,037
Linear-by-Linear Association	,262	1	,609
N of Valid Cases	48		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:reuniões

Crosstab

		Em que medida inst. com. conseguem transmitir a informação:reuniões			Total	
		as vezes	quase sempre	sempre		
cargo	chefe de depto	Count	1	3	1	5
		% within cargo	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	4	8	6	18
		% within cargo	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	8	5	15
		% within cargo	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	1	2	4
		% within cargo	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	8	24	16	48
		% within cargo	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,311 ^a	10	,973
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	4,342	10	,931
Linear-by-Linear Association	,551	1	,458
N of Valid Cases	48		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

cargo * Grau de acesso a intranet na Unisc

Crosstab

		Grau de acesso a intranet na Unisc				Total	
		mensalmente	quinzenalmente	semanalmente	diariamente		
cargo	chefe de depto	Count	2	0	2	1	5
		% within cargo	40,0%	,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	1	8	6	18
		% within cargo	16,7%	5,6%	44,4%	33,3%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	0	3	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	2	5	7	15
		% within cargo	6,7%	13,3%	33,3%	46,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	1	3	4
		% within cargo	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total		Count	6	3	18	21	48
		% within cargo	12,5%	6,3%	37,5%	43,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,628 ^a	15	,554
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	14,931	15	,456
Linear-by-Linear Association	4,110	1	,043
N of Valid Cases	48		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * Fluxo das informações-qualidade das informações

Crosstab

		Fluxo das informações-qualidade das informações			Total	
		indiferente	bom	excelente		
cargo	chefe de depto	Count	2	3	0	5
		% within cargo	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	3	14	1	18
		% within cargo	16,7%	77,8%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	13	2	15
		% within cargo	,0%	86,7%	13,3%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	4	0	4
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	5	39	4	48
		% within cargo	10,4%	81,3%	8,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,087 ^a	10	,279
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	12,795	10	,235
Linear-by-Linear Association	3,421	1	,064
N of Valid Cases	48		

^a. 16 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

cargo * Sistema de captação de informações

Crosstab

		Sistema de captação de informações						Total	
		péssimo	ruim	indiferente	bom	excelente	não tem opinião/não utiliza		
cargo	chefe de depto	Count	0	1	2	1	0	1	5
		% within cargo	,0%	20,0%	40,0%	20,0%	,0%	20,0%	100,0%
	coordenador curso graduaçãc	Count	0	3	2	9	0	4	18
		% within cargo	,0%	16,7%	11,1%	50,0%	,0%	22,2%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	0	2	1	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	0	0	10	3	1	15
		% within cargo	6,7%	,0%	,0%	66,7%	20,0%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	1	2	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	0	2	1	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	4	5	26	5	7	48
		% within cargo	2,1%	8,3%	10,4%	54,2%	10,4%	14,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,365 ^a	25	,442
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	29,768	25	,233
Linear-by-Linear Association	1,199	1	,274
N of Valid Cases	48		

a. 34 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Rapidez

Crosstab

		Rapidez						não tem opinião/não utiliza	Total
		péssimo	ruim	indiferente	bom	excelente			
cargo	chefe de depto	Count	0	0	4	1	0	0	5
		% within cargo	,0%	,0%	80,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	3	1	10	3	1	18
		% within cargo	,0%	16,7%	5,6%	55,6%	16,7%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	0	3	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	1	1	9	3	0	15
		% within cargo	6,7%	6,7%	6,7%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	1	2	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	0	1	2	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	4	7	26	8	2	48
		% within cargo	2,1%	8,3%	14,6%	54,2%	16,7%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,056 ^a	25	,071
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	30,779	25	,196
Linear-by-Linear Association	3,075	1	,079
N of Valid Cases	48		

a. 34 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Relevância dos conteúdos

Crosstab

		Relevância dos conteúdos			Total	
		indiferente	bom	excelente		
cargo	chefe de depto	Count	3	2	0	5
		% within cargo	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	2	15	1	18
		% within cargo	11,1%	83,3%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de setor	Count	2	9	4	15
		% within cargo	13,3%	60,0%	26,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	4	0	4
		% within cargo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	7	35	6	48
		% within cargo	14,6%	72,9%	12,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,414 ^a	10	,088
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	15,600	10	,112
Linear-by-Linear Association	2,987	1	,084
N of Valid Cases	48		

a. 16 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

cargo * Quantidade dos conteúdos

Crosstab

			Quantidade dos conteúdos				Total
			ruim	indiferente	bom	excelente	
cargo	chefe de depto	Count	1	3	1	0	5
		% within cargo	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	5	12	1	18
		% within cargo	,0%	27,8%	66,7%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	1	0	2	0	3
		% within cargo	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	1	10	4	15
		% within cargo	,0%	6,7%	66,7%	26,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	4	0	4
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	2	9	31	6	48
		% within cargo	4,2%	18,8%	64,6%	12,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,149 ^a	15	,028
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	25,343	15	,046
Linear-by-Linear Association	8,284	1	,004
N of Valid Cases	48		

^a. 22 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Organização do conteúdo na rede

Crosstab

		Organização do conteúdo na rede					Total	
		péssimo	ruim	indiferente	bom	excelente		
cargo	chefe de depto	Count	0	3	2	0	0	5
		% within cargo	,0%	60,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	0	8	3	7	0	18
		% within cargo	,0%	44,4%	16,7%	38,9%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	2	1	10	1	15
		% within cargo	6,7%	13,3%	6,7%	66,7%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	0	2	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	13	6	25	3	48
		% within cargo	2,1%	27,1%	12,5%	52,1%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,959 ^a	20	,110
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	31,497	20	,049
Linear-by-Linear Association	12,688	1	,000
N of Valid Cases	48		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Planejamento Visual

Crosstab

		Planejamento Visual						Total
		péssimo	ruim	indiferente	bom	excelente	não tem opinião/não utiliza	
cargo	chefe de depto	Count	0	1	2	2	0	5
		% within cargo	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	100,0%
coordenador curso gradua		Count	0	8	3	6	0	18
		% within cargo	,0%	44,4%	16,7%	33,3%	,0%	100,0%
coordenador de assessoria		Count	0	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
coordenador de setor		Count	1	1	0	11	2	15
		% within cargo	6,7%	6,7%	,0%	73,3%	13,3%	100,0%
coordenador de núcleo		Count	0	0	0	3	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
coordenador de centro		Count	0	0	0	3	1	4
		% within cargo	,0%	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	1	10	5	28	3	48
		% within cargo	2,1%	20,8%	10,4%	58,3%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,731 ^a	25	,235
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	32,841	25	,135
Linear-by-Linear Association	7,024	1	,008
N of Valid Cases	48		

a. 34 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Utilização da Intranet para serviços administrativos

Crosstab

		Utilização da Intranet para serviços administrativos					Total	
		quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza		
cargo	chefe de depto	Count	1	1	1	2	0	5
	% within cargo		20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	1	8	2	6	1	18
	% within cargo		5,6%	44,4%	11,1%	33,3%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	1	1	0	3
	% within cargo		,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	3	0	11	1	15
	% within cargo		,0%	20,0%	,0%	73,3%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	3	0	0	3
	% within cargo		,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	2	1	0	4
	% within cargo		,0%	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total	Count		2	14	9	21	2	48
	% within cargo		4,2%	29,2%	18,8%	43,8%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,534 ^a	20	,078
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	28,141	20	,106
Linear-by-Linear Association	1,648	1	,199
N of Valid Cases	48		

a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Utilização da Intranet para serviços acadêmicos

Crosstab

		Utilização da Intranet para serviços acadêmicos						Total
		nunca	quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza	
cargo	chefe de depto	Count	1	0	3	1	0	5
		% within cargo	20,0%	,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
coordenador curso graduaça	Coordenador	Count	0	1	3	7	7	18
		% within cargo	,0%	5,6%	16,7%	38,9%	38,9%	100,0%
coordenador de assessoria	Coordenador	Count	0	0	2	0	1	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
coordenador de setor	Coordenador	Count	3	2	3	2	2	15
		% within cargo	20,0%	13,3%	20,0%	13,3%	13,3%	100,0%
coordenador de núcleo	Coordenador	Count	1	1	0	1	0	3
		% within cargo	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
coordenador de centro	Coordenador	Count	1	0	1	2	0	4
		% within cargo	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	6	4	12	13	10	48
		% within cargo	12,5%	8,3%	25,0%	27,1%	20,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,111 ^a	25	,185
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	35,718	25	,076
Linear-by-Linear Association	1,562	1	,211
N of Valid Cases	48		

a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

cargo * Utilização da Intranet para informar a sua equipe de trabalho

Crosstab

		Utilização da Intranet para informar a sua equipe de trabalho						Total	
		nunca	quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza		
cargo	chefe de depto	Count	1	2	1	0	1	0	5
		% within cargo	20,0%	40,0%	20,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduaça	Count	1	4	8	4	1	0	18
		% within cargo	5,6%	22,2%	44,4%	22,2%	5,6%	,0%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	1	1	1	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	2	1	6	4	1	15
		% within cargo	6,7%	13,3%	6,7%	40,0%	26,7%	6,7%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	1	1	1	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	1	0	1	0	2	0	4
		% within cargo	25,0%	,0%	25,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	4	8	13	12	10	1	48
		% within cargo	8,3%	16,7%	27,1%	25,0%	20,8%	2,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,466 ^a	25	,666
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	25,594	25	,430
Linear-by-Linear Association	4,408	1	,036
N of Valid Cases	48		

a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Utilização da Intranet para informar/atualizar toda a Instituição

Crosstab

		Utilização da Intranet para informar/atualizar toda a Instituição						Total	
		nunca	quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza		
cargo	chefe de depto	Count	2	2	0	0	1	0	5
		% within cargo	40,0%	40,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduaã	Count	1	8	4	2	1	2	18
		% within cargo	5,6%	44,4%	22,2%	11,1%	5,6%	11,1%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	1	2	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	0	2	6	3	4	0	15
		% within cargo	,0%	13,3%	40,0%	20,0%	26,7%	,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	3	0	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	0	1	2	0	4
		% within cargo	,0%	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	3	13	14	8	8	2	48
		% within cargo	6,3%	27,1%	29,2%	16,7%	16,7%	4,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,083 ^a	25	,029
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	39,028	25	,037
Linear-by-Linear Association	4,509	1	,034
N of Valid Cases	48		

a. 35 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

cargo * Utilização da Intranet para Explorar/conhecer as rotinas

Crosstab

		Utilização da Intranet para Explorar/conhecer as rotinas							
		nunca	quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza	Total	
cargo	chefe de depto	Count	0	1	2	1	1	0	5
		% within cargo	,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduaçã	Count	0	2	10	3	2	1	18
		% within cargo	,0%	11,1%	55,6%	16,7%	11,1%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	0	2	0	1	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	0	3	6	5	0	15
		% within cargo	6,7%	,0%	20,0%	40,0%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	0	0	2	1	0	0	3
		% within cargo	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	0	2	0	2	0	4
		% within cargo	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	1	3	21	11	11	1	48
		% within cargo	2,1%	6,3%	43,8%	22,9%	22,9%	2,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,817 ^a	25	,806
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	22,242	25	,622
Linear-by-Linear Association	1,496	1	,221
N of Valid Cases	48		

a. 34 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

cargo * Utilização da Intranet para informar-se acerca do cotidiano da Instituição

Crosstab

		Utilização da Intranet para informar-se acerca do cotidiano da Instituição					Total	
		quase nunca	às vezes	quase sempre	sempre	não utiliza		
cargo	chefe de depto	Count	2	2	0	1	0	5
		% within cargo	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador curso graduação	Count	6	7	2	2	1	18
		% within cargo	33,3%	38,9%	11,1%	11,1%	5,6%	100,0%
	coordenador de assessoria	Count	0	1	1	1	0	3
		% within cargo	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	coordenador de setor	Count	1	7	4	3	0	15
		% within cargo	6,7%	46,7%	26,7%	20,0%	,0%	100,0%
	coordenador de núcleo	Count	1	2	0	0	0	3
		% within cargo	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	coordenador de centro	Count	0	1	1	2	0	4
		% within cargo	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	10	20	8	9	1	48
		% within cargo	20,8%	41,7%	16,7%	18,8%	2,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,716 ^a	20	,792
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	17,574	20	,615
Linear-by-Linear Association	2,443	1	,118
N of Valid Cases	48		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)