

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR - CCTA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS - PPGSA -
MESTRADO PROFISSIONAL - CAMPUS POMBAL

LEDISMARQUES LOPES DE LIMA

PROPOSTA DE MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DOS PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS – PPGSA
(MODALIDADES PROFISSIONAL E ACADÊMICO)

POMBAL
2021

LEDISMARQUES LOPES DE LIMA

PROPOSTA DE MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DOS PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS – PPGSA
(MODALIDADES PROFISSIONAL E ACADÊMICO)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais Modalidade Profissional, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Sistemas Agroindustriais.

Área de Concentração: Ciência e Tecnologia Agroindustrial

Orientadora: Prof. Dra. Rosilene Agra da Silva

L732p Lima, Ledismarques Lopes de.

Proposta de manual de comunicação interna dos programas de pós-graduação em sistemas agroindustriais PPGSA (Modalidades Profissional e Acadêmico)/ Ledismarques Lopes de Lima. – Pombal, 2021.

84 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, 2021.

“Orientação: Profa. Dra. Rosilene Agra da Silva”.

Referências.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna. 3. Manual de comunicação interna. I. Silva, Rosilene Agra da. II. Título.

CDU 65.01(043)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Auxiliadora Costa (CRB 15/716)

LEDISMARQUES LOPES DE LIMA

PROPOSTA DE MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS – PPGSA (MODALIDADES PROFISSIONAL E ACADÊMICO)

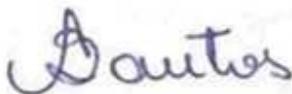
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais Modalidade Profissional, da Universidade Federal de Campina Grande, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão e Sistemas Agroindustriais.

Aprovado em: 02/02/2021

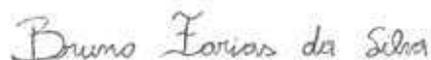
Banca Examinadora



Profa. Dra. Rosilene Agra da Silva (Orientadora)
CCTA/UFCG



Profa. Dra. Alfredina dos Santos Araújo (Examinador Interno)
CCTA/UFCG



Prof. Dr. Bruno Farias da Silva (Examinador Externo/ Co-Orientador)
CCTA/UFCG

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus por tudo e por iluminar a minha vida.

Aos meus amados e finados pais, por todo amor e por hoje eu ser muito as lembranças deles nessa vida.

A meus mestres que fizeram parte da minha trajetória acadêmica durante estes dois anos, obrigado pelos momentos proporcionados por cada um, tanto de aprendizado como de amizade.

A minha orientadora, professora Dra. Rosilene Agra, por todos os ensinamentos e orientações que só me fizeram crescer como aluno e profissional.

A professora Dra. Alfredina Santos, por acreditar nesse projeto, por sua contribuição desde o princípio e por sua amizade.

Ao professor Dr. Bruno Farias, por aceitar participar da banca e pela disponibilidade em ajudar sempre.

Ao amigo, professor e mestre Daniel Lorenzo, pelas dicas e esclarecimentos em forma de orientação para o direcionamento do projeto.

A minha família que me deu apoio e incentivo o tempo todo.

Aos meus amigos que sempre me deram força.

Aos meus queridos colegas que estivemos juntos durante toda essa jornada.

RESUMO

LIMA, L. L. Proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA (Modalidades Profissional e acadêmico). Orientador: Prof. Dra. Rosilene Agra da Silva. 2021. 84 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Sistema Agroindustriais) - Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, 2021.

Este estudo descritivo teve como objetivo apresentar uma proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais (PPGSA), do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Campus Pombal. Por sua vez, o estudo buscou analisar a frequência e o grau de satisfação dos usuários quanto aos atuais canais e ferramentas de comunicação interna do PPGSA; avaliar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos considerando as perspectivas de seus coordenadores, o comportamento revelado por seus professores e alunos; identificar os supostos obstáculos existentes; e, então, propor um plano de ações de melhoria para a comunicação interna do programa de mestrado. Os dados foram coletados no período de julho de 2019 a novembro de 2020, por meio de entrevistas não padronizadas, com ênfase nos meios de comunicação interna, as redes e os fluxos de informação no âmbito do PPGSA. Verificou-se que as práticas comunicacionais internas do programa de mestrado foram avaliadas positivamente e, não havendo resultados com expressivas discordâncias, foram propostas ações focadas nos itens com menores concordâncias, considerando as barreiras comunicacionais relatadas pelos coordenadores. As ações de melhoramento focalizaram a sistematização da comunicação interna institucional, a formalização e comunicação dos processos internos, a efetivação e utilização de um manual com guias específicos para cada segmento de Comunicação Interna e a busca pelo desenvolvimento de uma cultura da comunicação e do compartilhamento nos programas dos mestrados.

Palavras Chaves: Comunicação Interna, Manual de Comunicação Interna, Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

LIMA, L. L. Proposal for an Internal Communication Manual for Graduate Programs in Agroindustrial Systems - PPGSA (Professional and Academic Modalities). Advisor: Prof. Dra. Rosilene Agra da Silva. 2021. 84 p. Dissertation (Master in Management and Agroindustrial System) - Federal University of Campina Grande, Pombal, 2021.

This descriptive study aimed to present a proposal for an Internal Communication Manual of the Graduate Programs in Agroindustrial Systems (PPGSA), at Center for Science and Agri-Food Technology, at Federal University of Campina Grande (UFCG) - Campus Pombal. In turn, the study sought to analyze the frequency and degree of user satisfaction regarding the current channels and tools of internal communication of PPGSA; to evaluate the effectiveness of internal communication flows considering the perspectives of their coordinators, the behavior revealed by their teachers and students; to identify the supposed existing obstacles; and then to propose an action plan in order to improve the internal communication of the Master's program. The data were collected from July 2019 to November 2020 through non-standard interviews, with emphasis on internal media, networks and information flows within PPGSA. It was verified that the internal communication practices of the Master's program were positively evaluated and, in the absence of results with expressive disagreements, actions were proposed focused on the items with less agreement, considering the communication barriers reported by the coordinators. The improvement actions have focused on the systematization of the internal institutional communication, the formalization and communication of the internal processes, the effectiveness and use of a manual with specific guides for each segment of Internal Communication and the search for the development of a culture of communication and sharing in the Master's Program.

Keywords: Internal Communication, Internal Communication Manual, Organizational Communication

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Identificação e categorização dos públicos internos do PPGSA.....	48
Tabela 1 - Análise SWOT das práticas de comunicação interna do PPGSA	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS	Assessoria de Comunicação Social da Unipampa
CCTA	Centro de Ciências e Tecnologias Agroalimentar
COVID 19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PPGGSA	Programa de Pós-graduação em Gestão e Sistemas Agroindustriais
PPGSA	Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais
PROPESQ	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PSI	Portal de Sistemas Integrados
ERA	Regime Acadêmico Extraordinário
SCAPOS	Sistema de Controle Acadêmico – Pós-Graduação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SWOT	<i>Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats</i>
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
SUCOM	Superintendência de Comunicação
CSPG	Câmara Superior de Pós-Graduação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. CONCEITOS E PROCESSOS EM COMUNICAÇÃO	17
1.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	19
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
2.1 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	22
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA: AÇÃO ESTRATÉGICA	24
2.3 REDES E FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	27
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL	30
2.5 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
2.5.1 A eficácia do Processo Comunicacional	32
2.5.2 Barreiras à Comunicação Organizacional	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.1.1 Quanto à Natureza	36
3.1.2 Quanto à Abordagem	36
3.1.3 Quanto aos Objetivos	37
3.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos	38
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	41
3.4 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	45
4.1.1 O Público Interno do PPGSA	47
4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA	48
4.2.1 Perspectivas Acerca da Comunicação Interna do PPGSA	52
4.2.2 Análise SWOT da Comunicação Interna do PPGSA	55
5. PROPOSTA DE MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA	57
5.1 <i>BENCHMARKING</i>	57

5.2 O MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA	59
5.3 PROJETO DO MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA	60
5.3.1 Guia de Comunicação Interna	61
5.3.2 Guia de Uso da Marca PPGSA	62
5.3.3 Guia do Aluno PPGSA.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS.....	67
GLOSSÁRIO.....	73
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS NÃO ESTRUTURADO.....	75
APÊNDICE B - GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA.....	76
APÊNDICE C - GUIA DE USO DE MARCA PPGSA.....	79
APÊNDICE D - GUIA DO ALUNO PPGSA.....	82

INTRODUÇÃO

Comunicar não é apenas informar. A comunicação é muito mais que apenas uma troca mútua de mensagens, ela representa o compartilhamento de ideias, de sentimentos, de afetos, de emoções com significado social e intenção de partilha ou de vivência. “Daí o fato da comunicação ser o processo que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros, com as organizações, com as instituições, com os meios ambientes ou com a própria natureza” (FERNANDES, 2000, pág. 11).

Não existe uma organização sem comunicação, seja ela de qual porte for e esta realidade evidencia a influência do papel da comunicação no envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores. Os indivíduos precisam estar preparados para atuar em conjuntos, em equipe, com seus parceiros assim podendo desenvolver as atividades e atingir resultados e objetivos da organização com uma comunicação mais eficaz. Nessa perspectiva, a comunicação empresarial interna é um dos mais importantes vetores de socialização da cultura organizacional, porque representa o contato com todos os tipos de pessoas e grupos que a compõem.

A Comunicação Interna, no contexto das Relações Públicas, é entendida como uma função estratégica das organizações, que contribui para o envolvimento e compromisso dos colaboradores, bem como para o alcance dos objetivos de negócio e sucesso organizacional. Ao fazer a gestão estratégica de interações e relações entre todos os *stakeholders*¹ dentro das organizações (WELCH; JACKSON, 2007), a Comunicação Interna é reconhecida como uma área-chave da comunicação e como uma função importante para o sucesso de qualquer organização, na qual se tem registrado um maior crescimento, desempenhando um papel significativa nas transformações que as organizações enfrentam atualmente.

Por definição a Comunicação Interna é uma área interdisciplinar composta por um conjunto de métodos e técnicas de comunicação direcionada aos diversos públicos de uma organização, sendo justamente o somatório de todas as atividades de comunicação da organização, devendo, portanto, ser elaborada de maneira multidisciplinar, com base em métodos e técnicas de relações públicas, publicidade, promoções, jornalismo, pesquisa e marketing. Essas ações são diretamente

¹*Stakeholders* é todo grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização (FREEMAN, 1984). Segundo Kotle (2010, pág. 95), Em uma instituição, os *stakeholders* compreendem todos os consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e o público em geral, não apenas os acionistas.

dirigidas à sociedade, consumidores, empregados e formadores de opinião, devendo ter como referência justamente o planejamento estratégico da organização (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Segundo Rego (1986), a Comunicação Interna nas organizações é definida como um sistema de interações que objetiva compartilhar significados que reflitam o conceito de cada empresa, e ainda, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores, permitindo assimilar e reforçar os valores da organização que representam, das suas práticas e coerência, tudo na base de um espírito de socialização organizacional.

Rego (1986, pág. 92) identifica a direção da comunicação organizacional, a qual a Comunicação Interna faz parte, da seguinte maneira:

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional.

Desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação, facilitar o acolhimento e a integração de elementos, assim como alimentar a partilha de informação e criação de significado para os colaboradores são objetivos estratégicos da Comunicação Interna em absolutamente todas as organizações. Nesse sentido, este trabalho concentra-se no estudo de uma Proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA.

Uma atenciosa pesquisa e revisão bibliográfica com referência ao tema proposto desse trabalho identificou que um Manual de Comunicação Interna não é aplicado de forma recorrente como um instrumento de comunicação estratégica organizacional. Contudo, de acordo com os objetivos que norteiam a Comunicação Interna de uma organização, centrados em conhecer os seus públicos, identificar as suas necessidades de informação e adaptar os conteúdos das mensagens a cada um, como também elaborar as publicações internas e mensagens dirigidas nos canais mais apropriados (BUENO, 2009), o Manual de Comunicação Interna centraliza-se como um instrumento de comunicação que contribui para o alcance desses objetivos.

A constatação da inexistência de manuais de comunicação interna aplicados aos programas de Pós-graduação de universidades públicas e demais instituições de ensino superior (IES) veio apenas reforçar a necessidade de se trabalhar um instrumento de comunicação com aplicabilidade inovadora. Levando-se em consideração a cultura e a característica do PPGSA e seus públicos, identificamos e definimos esse instrumento como o suporte adequado de comunicação integrada nas estratégias da Comunicação Interna a ser aplicado, justificada a sua contribuição como exemplo e referência de modelo de instrumento comunicacional para aprofundamento do tema aqui estudado e aproveitamento com atributos que possam ser utilizado por outras organizações.

Na medida em que estabelecemos como objetivo principal deste trabalho apresentar um instrumento de comunicação inovador para a prática da Comunicação Interna direcionados aos diversos públicos dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, recorreremos a uma pesquisa de campo qualitativa que propiciou embasamento para uma análise da comunicação interna do PPGSA.

A primeira etapa da pesquisa em questão foi a revisão da literatura, desenvolvida via coleta de dados em pesquisa bibliográfica e compilação de informações provenientes de livros teóricos, artigos publicados em revistas acadêmicas, publicações técnicas do setor, dissertações de mestrado, teses de doutorado e sites específicos sobre os temas a serem discutidos, a saber, a comunicação organizacional e a comunicação interna. Em seguida, foi dado continuidade com a pesquisa de campo composta de entrevista e o levantamento de dados secundários, sendo que a entrevista contou com um roteiro não estruturado composto de questionamentos sobre as ações de relacionamento e comunicação interna desenvolvidas, seus objetivos e a percepção sobre os benefícios que trazem para o ambiente interno do PPGSA, com reflexo nos seus diversos públicos.

Para atender aos objetivos supracitados, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Os dois primeiros capítulos constituem, junto com a introdução, os alicerces teóricos da investigação que são construídos a partir da pesquisa bibliográfica, o terceiro capítulo trata sobre os procedimentos metodológicos, o quarto capítulo identifica e revela a Comunicação Interna nos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais - PPGSA, com base em dados coletados.

No quinto capítulo apresentamos o desenho do projeto e uma proposta concreta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA.

No primeiro capítulo abordamos a comunicação, aprofundando os conceitos que consideramos determinantes para o conhecimento do tema, descrevendo as definições de comunicação e informação, pertinentes ao entendimento do trabalho. Neste capítulo identificamos ainda os processos da comunicação e os seus elementos aplicados na metodologia e estratégias comunicacionais.

O segundo capítulo está construído em torno da temática da Comunicação Organizacional e Comunicação Interna e trata de demonstrar as suas raízes nas publicações internas, a sua evolução até à atualidade, os seus objetivos e respectivos benefícios para as organizações. Neste capítulo aprofundamos temas fundamentais da Comunicação Interna relacionados com a sua ação planejada, redes e fluxos de comunicação interna, comunicação interna e cultura organizacional, a eficácia do processo comunicacional, as barreiras à comunicação organizacional e destacamos o manual de comunicação Interna como um suporte de comunicação que, ao evidenciar seus benefícios mútuos, tanto para as organizações como para aqueles que nelas se incorporam, se torna essencial ao processo de acolhimento e integração nas organizações.

O terceiro capítulo consiste na apresentação do processo metodológico do projeto, isto é, na descrição dos vários procedimentos utilizados para a coleta de dados que dão corpo à investigação empírica.

No quarto capítulo aplicamos os conhecimentos adquiridos, tanto por intermédio da fundamentação teórica como da pesquisa de campo e fazemos um diagnóstico da comunicação interna em uso nos programas dos mestrados do PPGSA, objeto de estudo, ou seja, fazemos a distinção das ferramentas de comunicação utilizadas, enfatizamos as perspectivas sobre a comunicação interna, o perfil dos entrevistados, a relevância dos meios de comunicação e a redes e os fluxos de comunicação interna existente no PPGSA. Para isso identificamos e caracterizamos os públicos internos da Pós-graduação em Sistema Agroindustriais, delineamos e analisamos as práticas de acolhimento e integração em uso na instituição; analisamos os canais e entrevistamos coordenadores, professores e alunos desta instituição de ensino.

Por fim, no quinto capítulo, apresentamos uma proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistema Agroindustriais da UFCG – PPGSA, nas modalidades profissional e acadêmica, levando em consideração os conteúdos, os formatos, *layouts* gráficos e o meio de publicação.

Em resumo, pelo que fica exposto aqui, consideramos apropriado aplicar o Manual de Comunicação Interna para o uso na comunicação de propriedades acadêmicas da Pós-graduação, levando em consideração o mundo organizacional contemporâneo, suas características e formação composta da grande diversidade de público interno, sendo este um tema atual.

Ao propormos um instrumento de comunicação, aplicado e desenvolvido no PPGSA, desejamos, assim, que este trabalho de conclusão de mestrado represente não só uma propriedade acadêmica como também um atributo prático e, ainda, que o mesmo seja reconhecido como um benefício para a instituição.

1. CONCEITOS E PROCESSOS EM COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo e faz parte da natureza humana e, como tal, está em constante mudança. A sua transformação está justificada pela composição e utilização dos elementos integrantes do processo comunicacional; fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor; numa dada circunstância e como esses elementos se inter-relacionam. Fernandes (2000, pág.11) enfatiza que “O processo comunicacional pode ser efetuado através da linguagem, de discursos, de silêncio, de gestos, olhares, posturas, ações, comportamentos, atitudes ou mesmo omissões”. Destacando-se a necessidade do uso dos elementos integrantes para que esse processo seja realizado.

Souza (2006, pág. 22) identifica a comunicação da seguinte maneira:

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina *communicatione*, que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. *Communicatione* significa, em latim, ‘participar, pôr em comum ou ação comum’. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc.

Fernandes (2000, pág.15) define a comunicação como um “processo dialético, através do qual um indivíduo transmite estímulos para modificar ou influenciar o comportamento do outro ou dos outros”, dessa forma o autor enfatiza, sob a ótica sociopsicológica, que a comunicação é o ato que incentiva o homem a viver em comunidade e que proporciona a troca de conhecimento.

Para Gill e Adams (1998, apud SOUSA, 2003), a comunicação pode ser pensada em duas grandes assertivas: a comunicação como o processo em que comunicadores trocam propositadamente mensagens codificadas, através de um canal, em um estabelecido contexto, gerando determinados efeitos; e a comunicação como uma atividade social, onde as pessoas, inseridas em uma determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, à realidade que naturalmente experimentam. Estas duas proposições não são anulantes, mas sim complementares. Portanto, se diz também que a comunicação é um processo social.

Sob o ponto de vista de processo social, podemos entender a comunicação como um procedimento de construção de sentidos nas organizações. Em um

processo em que emissores e receptores participam de um complexo jogo de relações interativas e “realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções” (CRUZ, 2010, pág. 102).

Para Sousa (2003), a comunicação é necessária para a formação e coesão de sociedades, comunidades e culturas; e imprescindível para a sobrevivência dos seres humanos. Comunicar, em síntese, é satisfazer as nossas necessidades, considerando outras diversas razões como a troca de informações; interação e entendimento com os outros; e integração nos grupos e comunidades, nas organizações e na sociedade.

De acordo com essas definições, podemos afirmar que a comunicação é um processo e faz parte da natureza humana. Ela diz muito sobre a forma como nos desenvolvemos como indivíduo e como construímos essas redes. “A comunicação não é apenas uma troca de informações ‘duras’, mas também a partilha de pensamentos, sentimentos, opiniões e experiências” (GILL e ADAMS, 1998, apud SOUSA, 2003, pág. 24).

Para Moraes (2009) e Torquato (1986), a comunicação consiste em um meio de transferência de informações entre pessoas, o intercâmbio de pensamentos e opiniões através da fala, da escrita ou por meio de símbolos.

Em um sentido mais amplo, o termo comunicação pode ser visto com todas as variações das atitudes e comportamentos humanos e não humanos. Sob este prisma, a comunicação é vista, sobretudo, por relacionar seres vivos conscientes, tornar comuns as informações, experiências e sensações entre esses seres. Esse processo comunicativo é considerado por muitos teóricos como uma das principais instâncias analisável na abordagem da cultura organizacional.

Sucintamente, todo o ambiente responsável pela caracterização da sociedade atual redefine não só a forma de comunicar, mas também molda o ambiente interno das organizações. As transformações impostas pelo avanço tecnológico determinam ritmos distintos e diferentes pontos de vista; e as novas palavras de ordem, mudança e flexibilidade, exigem de todos uma maior capacidade de adaptação e evolução.

1.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é definida normalmente como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e o entendimento do significado entre os indivíduos envolvidos nesse processo. Para Perles (2007), o processo de comunicação representa um dos fenômenos mais importantes da espécie humana. A sua compreensão implica em buscar as origens da fala, o desenvolvimento das linguagens e constatar como e por que ele se modificou ao longo da história. Assim, a comunicação fica então compreendida como o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem, incluindo todos os significados simbólicos e os meios de transmissão através do espaço e tempo.

A comunicação pode ser entendida de duas maneiras: O processo, no qual dois comunicadores trocam mensagens codificadas em um determinado contexto, utilizando de um canal e produzindo efeitos; ou como quando as pessoas respondem à realidade habitual, em atividade social, trocando significados sob uma definida cultura.

Mesmo sendo inerente ao homem e responsável pela interação social, a comunicação não é um processo tão simples, pois as possibilidades de equívocos e mal entendidos que assombram o processo comunicacional são imensas. Dessa forma, muitos estudiosos, ao longo dos anos, vêm se dedicando às pesquisas e métodos que conceituem e identifiquem particularidades do processo comunicacional, a fim de amenizar essas falhas. Sobre isso, Silva (2004, pág. 33) destaca que “a comunicação pode se processar de diversos modos, mas basicamente, apresentam-se duas formas: comunicação verbal e comunicação não verbal”. No modo verbal temos a comunicação oral e escrita, já na comunicação não verbal, temos a linguagem do corpo.

Já Pimenta (2006, pág. 45), citando Shannon, destaca os elementos essenciais ao processo de comunicação:

- Fonte (que pode ser pessoa, processo ou equipamento que fornece as mensagens);
- Transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
- Canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
- Receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);

- Destino (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
- Ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem).

Os elementos do processo de comunicação podem ser entendidos como variáveis porque apresentam sucessivas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros. O reconhecimento dos processos comunicacionais como processos sociais implica em "uma seleção de canais e de atos comunicativos – uma ordem para evitar alguns e utilizar outros" (KATZ e KAHN, 1978, pág. 259).

Dessa forma, dentro de um processo comunicacional, podemos ter uma difusão de informações que, sem padronização, sem precisão e sem uma ordem produz apenas ruídos no sistema.

Sousa (2003, pág. 28) ressalta a comunicação como um processo com elementos variáveis considerando as possibilidades de mudanças com princípio e fim indefinidos:

A comunicação é um processo precisamente porque se desenvolve em um contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente porque variam, porque apresentam contínuas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros. Além disso, a comunicação não tem princípio e fim bem definidos porque a cadeia de causas e a cadeia de consequências de um ato comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas.

Para Marchiori (2008, pág. 215) “comunicar é conseguir uma reação que prove que o receptor também se comunicou”, dessa forma, identifica-se *feedback* como ferramenta de verificação de êxito ou não na transmissão da mensagem. A finalidade de toda a comunicação está centrada no processo em que o receptor de uma mensagem, após conhecê-la e interpretá-la e ser persuadido adequadamente, possa dar o retorno exato que o emissor deseja. Não podemos deixar de considerar que o formato da linguagem, a retroalimentação das informações, a percepção e o ruído podem interferir de forma significativa no processo comunicacional, muitas vezes, até, o prejudicando por completo. Marchiori (2008, pág. 217) enfatiza ainda que o entendimento “de uma mensagem só é possível quando o público que a recebe reage com determinado comportamento”, isto é, “com atitude”. Essa atitude constitui uma comunicação do receptor, sinalizando que compreendeu a mensagem.

Comunicar significa “estar em relação com” e representa a ação de pôr em comum, de compartilhar nossas ideias, nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com a interação em um processo social básico. É uma troca de experiências socialmente significativa, centralizada em um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa maneira, certo grau de ação combinada ou cooperação. Para tanto, toda a sociedade deve adotar um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções são subentendidos e coletivamente aceitos. Assim, se houvesse a opção por símbolos inteiramente novos e estranhos, isso nos deixaria isolados do resto da comunidade (MENEZES, 1973, pág. 152).

A comunicação, por se tratar de assunto complexo, uma vez que envolve pessoas que possuem expectativas e experiências diversificadas, nos remete a questões básicas sobre a finalidade do processo comunicacional. Ainda, sobre a realidade da comunicação como um processo socialmente estabelecido, Marchiori (2008) distinguiu a comunicação implícita da comunicação estratégica. A primeira está relacionada ao compartilhamento de fatos já ocorridos, tem natureza informativa e é típica das organizações; a segunda é geradora de acontecimentos e fatos, possibilitando às pessoas cooperação na criação de contextos e a participação na edificação de uma nova realidade.

Nessa conjuntura, este estudo absteve-se de pesquisar as causas da natureza do fenômeno comunicacional, mas sim investigar a sua realidade com resultado parcial, considerando a complexidade própria de uma instituição de ensino superior, a partir da perspectiva dos seus diversos públicos.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um fator determinante na construção de vínculos, na disseminação de ideias e também na construção e propagação de cultura. Ela se concretiza em tudo que pensamos, fazemos e articulamos, em todos os tipos de relacionamentos.

Na comunicação organizacional, desenvolvida no seio de organizações, e destas para o exterior, ocorre o mesmo. Para se realizar determinada tarefa, prestar um serviço, produzir um bem, para organizar uma atividade ou simplesmente aumentar a interação e os laços de afinidade entre os colegas, necessariamente haverá a necessidade de comunicação. E ela tem sido cada vez mais valorizada, pois também se presta como instrumento para atenuação dos conflitos e adversidades nos processos de trabalho, bem como para incrementar o potencial das pessoas neles envolvidas.

De acordo com a visão de Kunsch (2003), a comunicação organizacional, empresarial e corporativa, são terminologias empregadas com a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral, ilustrando como esse sistema se formou há algumas décadas e se estabilizou na atual esfera global. A autora ainda retrata a importância da Comunicação Organizacional como “fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, pág. 69).

2.1 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Não existe nenhuma organização sem comunicação, independente do seu tamanho, atributos ou particularidades. A comunicação desempenha papel importante no envolvimento e desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização e abordar a sua influência é reconhecer que os indivíduos precisam estar preparados para trabalhar em equipes, em conjunto com seus parceiros, desenvolvendo as atividades, unidos em busca dos objetivos comuns à organização com uma comunicação mais eficaz.

Kunsch (2003) define a comunicação organizacional como a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no

âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

As organizações, entendidas como sistemas abertos, possuem um grande envolvimento interpessoal entre os seus indivíduos, assim como recebem influências vindas do ambiente externo, gerando assim atitudes e novos comportamentos dentro desse sistema. Dessa forma, é natural que as organizações sejam mais flexíveis em relação ao planejamento e administração de estratégias que objetivam um posicionamento categórico na sociedade atual, uma vez que se deve levar em consideração fatores mutáveis. Logo, percebe-se a comunicação organizacional como um instrumento que aproxima a realidade e o contexto no ambiente de trabalho, deixando em evidência os diálogos, os relacionamentos interpessoais, o clima e a harmonização como estratégias para alcançar o equilíbrio na organização.

A comunicação organizacional, de acordo com Torquato (1986), está abrigada em duas categorias: a comunicação que se processa no interior da organização, que contribui para a edificação de uma consciência coletiva entre os indivíduos que nela trabalham; e a comunicação com o meio externo, as mensagens enviadas e recebidas de indivíduos externos e de outras organizações.

Desse modo, podemos entender que a comunicação organizacional se apresenta de duas maneiras; como a organização se comunica internamente, com seus públicos e mediadores no processo de criação, desenvolvimento e crescimento; e como a organização transmite a própria representação, com o exterior e seus públicos externos.

De acordo com Putnam, Philips e Chapman (2004, apud OLIVEIRA, 2018, pág. 03), dois tipos de interesses criaram o campo de estudos da comunicação organizacional: um caracterizado pelas “habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho” e outro, referente “aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização”.

No ambiente organizacional interno, verificam-se novas configurações com as mudanças das relações no mundo do trabalho. Haja vista as complexidades das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas com particularidade de seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns (KUNSCH, 2018). A autora deixa claro

que é preciso estar atento aos novos cenários no ambiente organizacional e chama a atenção aos elementos centrais da mesma, formado por indivíduos sociáveis em meio ao um processo de fins comuns.

Assim, podemos concordar com os pensamentos de Kreps (1990) quando considera a comunicação organizacional como um processo em que os membros de uma organização reúnem e agrupam informações sobre esta e sobre as mudanças que acontecem no interior dessa organização e os fazem circular internamente e externamente. A comunicação, ali existente, permite a criação e partilha de informações que lhes dão poder de cooperação e organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Curvello (2009) ilustra que a comunicação organizacional só funciona e tem propriedade quando estrategicamente disponibilizada a informação para todos, quando tem a verdade e respeito pelas diferenças individuais como princípio e quando preza pela gestão participativa, dando a todos os interventores oportunidades de sugestão.

A função essencial da comunicação nas organizações objetiva à definição de metas e objetivos, assim como, a busca da integração com as mais diversas áreas da instituição. De outro ponto de vista, estrategicamente a comunicação é também um instrumento que busca alcançar a eficiência e a eficácia nos diversos setores da organização. Para assumir essa atitude estratégica, a comunicação deve buscar a identificação dos interesses e motivações dos seus públicos. Essas informações garantem a segurança no desenvolvimento de estratégias de atuações bem planejadas e definidas e que vá ao encontro das necessidades desse público.

Uma vez que entendemos o processo de comunicação além da simples transmissão de informações do emissor para o receptor e que a Comunicação Organizacional precisa ser analisada e estudada como fenômeno, como processo e como sistema essencial à dinâmica social, podemos entender a constituição da sua essência em compor e desempenhar um papel de entendimento mútuo entre a organização e seus públicos envolvidos, na busca de um equilíbrio entre os interesses de ambos.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA: AÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação interna é de grande importância para a sobrevivência e desenvolvimento de uma organização. Atualmente ela é vista como uma ferramenta

estratégica eficaz para o crescimento empresarial e conseqüentemente se apresenta como um sistema de interações que visa à partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, servindo de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional” (REGO, 1986: pág. 34).

Nas organizações, independente da sua natureza, a comunicação interna ganhou maior visibilidade e importância, com destaque e mais atenção por causa da necessidade de tornar os seus diversos componentes integrados, fluentes e bem informados da realidade e dos acontecimentos internos, ao mesmo tempo em que os fazem parte complementar delas. É por meio dela que se estabelecem os canais pelos quais ocorre o relacionamento, de forma transparente e ágil, da direção com o público interno, e entre os próprios integrantes deste público. Dependendo da sua tipologia e objetivos, os níveis de análise da comunicação nas organizações são basicamente os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo. Ou seja, nos níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico. (TORQUATO, 1986 e KUNSCH, 2003).

Pode-se afirmar que a comunicação interna se constitui nos meios em que uma organização e seus públicos se relacionam, tendo como principal objetivo a motivação dos seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e conservação de um clima organizacional positivo, favorecendo o cumprimento de metas estratégicas das organizações, ao mesmo tempo em que incentiva o crescimento de suas atividades, serviços e linhas de produtos (TORQUATO, 2004).

Na mesma linha de pensamento, Chinem (2006) vê a comunicação interna como função necessária para ajustar o discurso, criar uma linguagem solidária, sistêmica, harmônica e integrada que visa realizar a aproximação entre os objetivos da empresa e os objetivos de seus colaboradores. O mesmo autor ainda acrescenta que para essa aproximação de objetivos acontecer, a comunicação interna deve ser eficaz na disseminação de dados e informações e gerar novos conhecimentos alinhados com valores e princípios na nova ordem cultural.

Dessa forma, para obter êxito é importante considerar as particularidades dos personagens envolvidos e a complexidade inerentes à comunicação interna das

organizações, ou seja, buscar a eficácia da comunicação interna planejada em conformidade com a cultura da empresa. Torquato (1986, pág. 58) preconiza uma comunicação interna eficaz como aquela que:

Proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização, e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente.

A comunicação interna estratégica atua como um mecanismo eficaz baseado em um sistema de interação em que o compartilhamento de significados em termos coletivos, interpessoais e organizacionais reflete o significado da instituição, servindo de referência para o comportamento de seus componentes (BRANDÃO, 2018). Assim, a comunicação interna seria o fator responsável pelo comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização e com suas estratégias de implementação de mudanças (WHITE et al., 2010, apud SALES, 2013).

Desse modo, ainda como forma de efetivar e agregar valor às organizações, a comunicação interna deverá ajudar no cumprimento da missão da organização, contribuindo para a definição e consolidação da sua cultura e também ajudar a atingir os seus objetivos, alinhando-se com a identidade e metas organizacionais estabelecidas (KUNSCH, 2006).

Levando em consideração algumas contribuições dos autores acima citados, assim como as de Ferrari (2016), Marchiori (2010), Morais (2009) e Robbins, (2002), apresentamos alguns dos principais objetivos estratégicos da função da comunicação interna nas organizações:

- Promover um clima organizacional positivo;
- Facilitar o acolhimento e a integração de novos elementos;
- Promover a missão, visão, valores e cultura da organização;
- Reforçar e fortalecer a identidade e reputação da organização;
- Facilitar e promover o *feedback*;
- Aprimorar as competências de comunicação da liderança;
- Fomentar a colaboração e o sentido de comunidade no espaço de trabalho;
- Manter os *stakeholders* internos informados (direção estratégica, metas, objetivos, atividades, desenvolvimentos, acontecimentos, mudanças e resultados da organização);
- Garantir que todos os públicos internos saibam o que é esperado deles e como o alcançar;

- Promover o engajamento dos *stakeholders* internos;
- Apoiar processos de mudança.

Portanto, por todas as atribuições aqui elencadas e por tudo que já foi anunciado, entende-se que a comunicação interna é muito mais do que basicamente informar. Ela é responsável por um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo que promove a participação e o *feedback*, dando voz aos públicos internos e constrói, conjuntamente com eles, uma cultura e identidade verdadeiramente compartilhadas, capaz de disseminar o fluxo de informações. Ainda entre os seus papéis, destaque-se a integração de equipes e valorização do conhecimento, a motivação e produtividade dos *stakeholders* internos e, de uma maneira geral, impulsionar atividades destinadas a atribuir vantagem competitiva, fruto da razão de ser da organização.

Podemos concluir que a comunicação interna exerce o papel estratégico de vantagem competitiva, sendo cada vez mais claro o seu impacto nas organizações, nos campos social, econômico e de inovação.

2.3 REDES E FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As práticas comunicacionais que acontecem no ambiente das organizações apresentam características complexas por sua particularidade e não podem ser compreendidas levando em consideração as relações setoriais determinadas pelos organogramas institucionais. Na realidade, o processo de comunicação interna se estabelece por meio de duas redes: a rede formal e a rede informal.

Os canais formais seguem a cadeia de comando administrativo, sendo normalmente utilizados pelos gestores e líderes para se comunicarem com os seus dirigidos. Nesses canais, a comunicação suporta a transmissão das informações validadas pela burocracia organizacional, ou seja, está relacionada à estrutura formal da organização, possuindo canais e meios de comunicação reconhecidos pelos indivíduos. De acordo com Torquato (1986, pág. 63), “os canais formais são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado da empresa”.

Os canais informais, por sua vez, envolvem a relação social entre as pessoas da organização. É por meios desta rede que os indivíduos obtêm mais informações

sobre a organização e sobre fatos que lhes diz respeito, não oferecidos pelos canais formais. Para Kunsch (2003) e Torquato (1986), a rede informal não é estruturada, nem planejada, ela surge das relações sociais dos indivíduos no interior das organizações, possuindo importante participação na formação de lideranças e na influência sobre o comportamento dos indivíduos, cujos objetivos pessoais podem não coincidir com os objetivos da organização.

Este processo de comunicação, apesar de não ser estabelecido estrategicamente, deve ser levado em consideração pelos dirigentes e gestores das organizações. Por meio dele, é possível ficar ciente do grau de insatisfação dos colaboradores de forma descerimoniosa.

De acordo com Torquato (1986, pág. 55) a comunicação informal é aquela “manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos”, ou seja, é a expressão dos colaboradores não controlada pela administração, a informação é colhida e difundida espontaneamente pela instituição. Em uma organização, mesmo que a comunicação formal seja clara, é certo existir as redes informais de comunicação, funcionando paralelamente.

A identificação e noção da hierarquia da comunicação formal estão diretamente ligadas aos padrões da rotina organizacional. Esses padrões são responsáveis por determinar os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas, onde podemos identificar diferentes fluxos comuns.

Curvello (2012, pág. 23) identifica os fluxos da comunicação nas organizações da seguinte forma:

A comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranet, o fluxo transversal.

O fluxo de comunicação descendente refere-se à transmissão de informações pelos superiores hierárquicos para a base, ou seja, a comunicação flui de cima para baixo, não havendo abertura para a troca de informações, a grande maioria não pode opinar em relação às ações estabelecidas, apenas executá-las. Kunsch (1986) ratifica que esse fluxo abrange os objetivos e os procedimentos da organização

quando afirma que a comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.

A comunicação ascendente faz o caminho inverso da comunicação descendente. O caminho da comunicação flui de baixo para cima e é composta de opiniões, atitudes e ações dos indivíduos sobre o desempenho organizacional. Segundo Torquato (2004) e Robbins (2002), a comunicação ascendente é responsável por manter os dirigentes informados sobre o nível de satisfação dos funcionários em relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral, ou seja, fornece *feedback* aos níveis hierárquicos superiores conferindo a eficácia de sua política, de forma a estabelecer o controle sobre o cumprimento dos objetivos e definir os parâmetros para as futuras mensagens a serem transmitidas.

Já Kunsch (2003) identifica como um sério problema nas organizações a grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, que acaba inibindo e bloqueando os canais da comunicação expressiva e significativa, que, por falta de meios para chegarem até o topo, fluem lateralmente, criando redes informais de comunicação e reitera que a intensidade da comunicação ascendente dependerá da política de comunicação, implícita ou não, da direção da organização.

A comunicação ascendente é importante, porque não é apenas os subordinados que precisam de informação para desenvolver as suas tarefas, mas principalmente os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões.

Entende-se por fluxo horizontal a comunicação que permite o intercâmbio de informações entre pessoas de mesmo nível hierárquico, movimentando a organização no seu dia-a-dia. Esse tipo de comunicação permite a coordenação dos diferentes departamentos, a resolução de problemas e conflitos e a realização de atividades correlacionadas (BORDEAN, 2010). Situada quase sempre no campo informal, essa comunicação move-se entre os seus pares e entre setores análogos.

O fluxo transversal apresenta características particulares em que teria a capacidade de subverter as hierarquias, permitindo a transmissão de mensagens entre colaboradores de diferentes setores e entre níveis hierárquicos diferentes,

sobretudo no contexto de projetos e programas que existe ou se efetua entre dois ou mais departamentos (CURVELLO, 2012).

Na comunicação, seja ela descendente, ascendente, horizontal e até mesmo transversal é importante que se estabeleça a melhor maneira de aplicá-las, observando as singularidades de cada estrutura organizacional, avaliando o poder de influência de cada e procurando minimizar ao máximo as barreiras existentes na comunicação.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações são formadas por indivíduos com diferentes culturas que se integram aos quadros funcionais, ao mesmo tempo em que precisam se adaptar à cultura organizacional vigente, como também aos valores e princípios filosóficos da organização. Não diferente, as organizações, como elementos estabelecidos e situados em um país, também sofrem interferências multicultural e global da sociedade mundial (KUNSCH, 2014).

Para Curvelo (2012, pág. 29) “a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos”. O mesmo autor ainda explica que o conceito de cultura também pode ser entendido a partir de duas linhas teóricas básicas: Na primeira, o conceito é idealizado como sistema de ideia onde o campo social e cultura são distintos, mas se inter-relacionam. Na segunda, o conceito é entendido como um sistema sociocultural (CURVELO, 2012).

Morgan (1996) explica que sob o ponto de vista interpretativo, as organizações são consideradas como culturas. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas e tem como base os símbolos e significados compartilhados, envolvidos em várias formas de comportamento, afirmando-se, assim, como um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. Dessa forma, o desenvolvimento de uma nova realidade organizacional é resultado direto do processo de compartilhamento das interações entre as visões dos integrantes de uma organização.

Segundo Fisher (1993, apud OLIVEIRA, 2018, pág. 08):

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa

cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefatos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional.

Dessa forma, podemos entender a cultura como variável na medida em que acontece o desenvolvimento das chamadas sociedades organizacionais. Esse processo é caracterizado pelo rompimento de valores tradicionais que dão origem a novos padrões fragmentados de valores, crenças e práticas, inerentes à composição ocupacional dessa nova realidade social.

Diante do significado e compreensão acerca da forma de descrever a cultura organizacional e por extensão, a comunicação, temos como objetivo principal compreender o significado que cada indivíduo ou grupo de indivíduos atribui à própria organização e seus símbolos. Assim, estamos de acordo com os pensamentos de Marchiori (1995), quando afirma que os processos de mudança organizacional só são impetrados quando o seu público interno compreende, acolhe, participa e passa a propagar os valores que a organização deseja reforçar ou adotar.

Sob o olhar do desenvolvimento e crescimento de uma organização, Kreps (1990, apud OLIVEIRA, 2018, pág. 11) vê a cultura como instrumento de fornecimento de informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e “qual o papel de cada um dos seus membros”.

2.5 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de comunicação organizacional tem os principais objetivos de deixar claro para todos os seus elementos a realidade da organização a qual pertencem e, ao mesmo tempo, desenvolver um compromisso entre os envolvidos. Nesse processo, a organização deve informar claramente e conscientizar as pessoas sobre suas metas e pretensões.

Para Tavares (2009, pág. 44), a comunicação organizacional é entendida como “a comunicação existente entre a ‘organização’ e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionários da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral”. Nesse sentido, Curvello (2009) reforça que a qualidade da comunicação nas organizações só ocorrerá, quando sua direção dispuser as informações para todos, tendo como princípio a verdade, o respeito às diferenças individuais, prezando sempre por uma

gestão participativa, proporcionando oportunidade de mudanças necessárias a todos.

Kunsch (2018, pág. 05) afirma que a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística e a define da seguinte maneira:

Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

O processo de comunicação organizacional objetiva integrar os públicos aos princípios e interesses centrais da empresa, aliado às políticas de administração e exercendo papel estratégico na construção de um universo simbólico (CURVELLO, 2012).

Sob estas perspectivas, uma organização deve sempre estabelecer os canais de comunicação coerentes com o seu público, sua realidade e com o seu mercado de atuação, uma vez que o processo comunicacional já não é mais um processo onde o receptor é passivo, e simplesmente recebe a mensagem. Nesse novo entendimento, o processo torna-se mais complexo, uma vez que o emissor passa a ter a preocupação de produzir de forma clara a mensagem, trabalhando-a sem dar abertura a múltiplas interpretações ou a informações negativas.

2.5.1 A eficácia do Processo Comunicacional

Um dos maiores desafios das organizações está localizado na busca por uma comunicação interna eficaz, ao mesmo tempo em que procura se entender a importância desse processo comunicacional para que o mesmo aconteça de forma eficiente, no momento adequado, de modo que seja atingido o objetivo esperado.

A comunicação efetiva só se estabelece em um clima verdadeiro e autêntico, possibilitando o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram esse público.

Nesse entendimento, perceber a importância da comunicação em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma

exigência para se atingir a eficácia organizacional. Para Beraldo (1996, apud FARIA, 2009) a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso da organização, pois atua fundamentalmente para os resultados do negócio e mercado, é um fator humanizador das relações de trabalho nas instituições e também consolida a identidade da organização junto a seus públicos.

A Comunicação Interna eficiente é responsável por gerar percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Esses entendimentos não se limitam apenas aos servidores, mas se estendem a toda sua rede de relações internas e externas, assim contribuindo para a construção da imagem empresarial e o reconhecimento público. Ela potencializa o fluxo de informações, contribui para a integração dos públicos, colabora na formação de equipes de alto desempenho e reforça a imagem corporativa da empresa. (ABRACOM, 2008).

Para conseguir esse efeito positivo, é necessário comunicar de forma clara, coerente, coordenada, acreditável e envolvente, criando formas de diálogo autênticas e contínuas com os públicos internos, por meio de estratégias eficazes que combinam canais e suportes de comunicação, privilegiando, sempre que possível, a comunicação face a face e não negligenciando a rede informal.

Sintetizando, podemos entender como uma comunicação interna eficaz, motivadora e encorajadora aquela em que se elabora e adapta as suas mensagens a cada público específico, levando em consideração as suas características particulares, necessidades e expectativa, após criteriosa categorização dos públicos internos com impacto positivo e produtivo.

Torquato (1986, pág. 111) elenca quinze estratégias de comunicação empresarial que podem tornar a comunicação em uma ferramenta para o sucesso organizacional:

- Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
- Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação;
- Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial;
- Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
- Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa;
- Criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
- Valorizar o pensamento criativo;
- Acreditar na comunicação como um poder organizacional;
- Reciclar periodicamente o corpo de profissionais;
- Investir maciçamente em informações;

- Ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio político;
- Valorizar os programas de comunicação informal;
- Assessorar, não apenas executar programa de comunicação;
- Focar a comunicação para prioridades; e
- Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

Uma vez que a organização consegue colocar em prática as estratégias citadas acima e observa as características recomendadas de suas mensagens e informações, a sua comunicação organizacional estará bem próxima ao sucesso.

2.5.2 Barreiras à Comunicação Organizacional

As comunicações conduzidas nas organizações nem sempre atingem seus objetivos completamente, devido à existência de fatores que interferem no entendimento dessas comunicações. Os fatores responsáveis por provocar ruídos no processo comunicacional, gerando elementos que interferem, confundem e perturbam, são denominados barreiras e alteram profundamente o resultado das mensagens (CHIAVENATO, 2008).

As barreiras na comunicação se apresentam nas mais diversas formas e dificultam a sua identificação, pois as suas características podem variar de uma organização para outra. Chiavenato (2010, pág. 426) as define assim:

Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada.

De acordo com Kunsch (2003, pág. 74) as “barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ‘ruídos’ que prejudicam a eficácia comunicativa”. Assim, entende-se por ruído toda e qualquer interferência que ocorra no processo de comunicação. Essas interferências podem acontecer por falta de organização do emissor, desatenção do receptor, falta de coesão no conteúdo da mensagem ou ineficiência do canal escolhido para a transmiti-la.

As barreiras, analisadas por pesquisadores e autores dos estudos das organizações e do comportamento organizacional, são identificadas em quatro classes mais gerais no âmbito organizacional, sendo elas: barreiras físicas, fisiológicas, semânticas ou psicológicas (KUNSCH, 2003).

Nota-se uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem, deixando de lado a reflexão e a compreensão de seu conteúdo e, conseqüentemente, com a mobilização e retorno engajado. Nesse cenário é difícil motivar pessoas e equipes para superação de desafios e alcance de metas. Assim, torna-se fundamental elaborar uma comunicação própria interna eficaz, motivadora e encorajadora, de acordo com as particularidades, necessidades e expectativas dos colaboradores.

Para se alcançar uma comunicação interna com reais impactos positivos e produtivos é preciso categorizar criteriosamente os públicos internos, assim como, trabalhar a comunicação com forma clara e coerente, criando diálogos autênticos e contínuos com os públicos por meios de estratégias na combinação de canais e suportes de comunicação, sem desmerecer a rede informal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo elenca-se de forma detalhada e conceitualmente os procedimentos que guiaram o estudo tendo como partida a caracterização da pesquisa, seguindo pelos detalhes dos processos de elaboração e aplicações dos instrumentos de pesquisa, chegando às técnicas de coleta e análise de dados, assim como a identificação das limitações próprias da mesma.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O processo metodológico deste trabalho constitui-se de pesquisa descritiva com estudo de campo qualitativo a partir da identificação e exposição das etapas que compreenderam a elaboração da proposta do Manual de Comunicação Interna e, assim, delinear os principais resultados e contribuições deste produto editorial para os Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais - PPGSA. Portanto, descreve-se que a execução desse trabalho fixou-se em cinco etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, coleta de dados, análise de dados e elaboração da proposta do produto editorial.

3.1.1 Quanto à Natureza

Diante do objetivo de avaliar as práticas de comunicação interna e o processo de integração dos novos membros do público interno, desenvolvido pelos programas de pós-graduação - PPGSA e o processo de aplicação de um instrumento de comunicação interna na instituição pesquisada, este estudo apresenta natureza aplicada. Para Gil (2010), a pesquisa de natureza prática busca a aquisição de conhecimento em situações práticas. Esse tipo de pesquisa busca obter conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

3.1.2 Quanto à Abordagem

Neste estudo, a abordagem qualitativa possibilitou identificar e compreender de que maneira as estratégias de comunicação e integração organizacional funcionam junto ao público interno do PPGSA. Conforme o tipo de abordagem, esse

tipo de pesquisa procura compreender as subjetividades que não podem ser traduzidas em números (GIL, 2008).

Para Prodanov e Freitas (2013, pág. 70), na pesquisa qualitativa não é preciso o uso de métodos e técnicas estatísticas. A fonte direta da coleta de dados está no ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave. Os mesmos autores ainda afirmam:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades.

Minayo (2011) identifica que a pesquisa qualitativa corresponde a um ambiente mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Para Oliveira (2016) a pesquisa qualitativa se caracteriza em um processo reflexivo e analítico da realidade por meio da utilização de métodos e técnicas para um entendimento detalhado do objeto em seu contexto histórico.

Podemos entender essa abordagem da pesquisa como um olhar subjetivo, uma visão das questões existentes de acordo com o ponto de vista do pesquisador e particularidades do meio pesquisado e seus elementos.

3.1.3 Quanto aos Objetivos

De acordo com o ponto de vista dos objetivos, esse estudo é considerado exploratório e descritivo.

A pesquisa é classificada como exploratória porque procura proporcionar maior familiaridade com o problema buscando torná-lo explícito ou apto a levantar hipóteses. Esse tipo de pesquisa permite o estudo sob diversos ângulos e aspectos e, geralmente, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV e FREITAS, 2013). De acordo com Gil (2008), essa pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade porque explica as causas e o porquê dos fenômenos estudados.

Ao mesmo tempo, essa pesquisa classifica-se como descritiva porque buscou identificar possíveis relações entre variáveis, opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2010). De acordo com Barros e Lehfeld (2014), esse tipo de pesquisa descreve as características de determinado fenômeno, porém, sem a necessidade de explicar esse mesmo fenômeno, embora sirvam de base para tal explicação (VERGARA, 2016).

Conforme Prodanov e Freitas (2013) identificam, nas pesquisas descritivas os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

Na pesquisa deste trabalho houve a intenção de identificar as estratégias de comunicação e processo organizacional para o procedimento de aplicação de um Manual de Comunicação Interna.

3.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Em relação aos procedimentos adotados para este estudo, a pesquisa se caracterizou como sendo bibliográfica, documental, de levantamento e participativa, privilegiando uma investigação que empregou uma metodologia mista.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, pág. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Marconi; Lakatos (2004) e Gil (2002) concordam quando identificam como principal vantagem desse tipo de pesquisa o fato de permitir ao investigador ter contato com tudo o que já foi escrito sobre o assunto de sua pesquisa, por exemplo, em livros, revistas, artigos, boletins e jornais, e também ter a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para Gil (2010) a pesquisa documental se baseia em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Marconi e Lakatos (2003, pág. 174) apontam que “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

No contexto desta pesquisa, houve necessidade de recorrer a alguns documentos institucionais a fim de compreender a dinâmica das áreas pesquisadas, bem como as ações relacionadas ao processo de comunicação da instituição e aos programas de pós-graduação PPGSA, das modalidades profissional e acadêmica.

A pesquisa de levantamento ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer através de algum tipo de questionamento. Em geral, decorre da solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema (GIL, 2010). Neste estudo, foi adotada a estratégia de levantamento com a realização de entrevistas em profundidade, não estruturadas, com coordenadores, professores e alunos dos mestrados acadêmico e profissional.

Outra estratégia adotada para atingir os objetivos traçados para esse estudo foi o estudo de campo com a pesquisa participante. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa participante é adequada quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Esse tipo de pesquisa consiste na participação verdadeira do pesquisador com a comunidade ou grupo pesquisado. O pesquisador se incorpora ao grupo, confunde-se com ele, aproxima-se do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. As formas de observação participante dividem-se em duas maneiras. A natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e a artificial, quando o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Este estudo contou com a modalidade de pesquisa participante natural, uma vez que o pesquisador faz parte do corpo discente do programa de pós-graduação, na modalidade profissional e, durante o período de vinte e quatro meses, pode incorporar as observações necessárias, de maneira natural, juntos aos diversos outros integrantes da instituição.

Quanto à combinação de diversos tipos de pesquisa e métodos de procedimento aplicados em um estudo, Silva e Menezes (2005, pág. 23) enfatizam:

Os tipos de pesquisa apresentados nas diversas classificações não são estanques. Uma mesma pesquisa pode estar ao mesmo tempo enquadrada em várias classificações, desde que obedeça aos requisitos inerentes a cada tipo.

Em resumo, para alcançar os objetivos desta pesquisa foi necessário combinar diversos procedimentos técnicos e de abordagens. Com procedimentos de tipos combinados, o projeto sequencial exploratório abarcou resultados qualitativos de forma fundamental, com o objetivo de melhorar, ilustrar ou esclarecer os resultados utilizando um método complementar ao outro.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A escolha de uma amostra não probabilística, com tratamento de dados de cunho qualitativo adequou-se ao tipo de pesquisa proposta para este estudo, uma vez que só uma pesquisa qualitativa tem os atributos capazes de informar como as organizações estabelecem seus relacionamentos com os grupos sociais e de que maneira elas proporcionam a valorização dos indivíduos e grupos como sujeitos e cidadãos.

De acordo com método de tratamento de dados aqui adotado, o de cunho qualitativo, entendemos que o critério de seleção da amostra intencional é o mais apropriado para o nosso estudo, uma vez que os entrevistados foram selecionados a partir da competência e autoridade que reúnem para opinar sobre o assunto em questão.

Para Silva e Menezes (2005, pág. 32), esse tipo de amostra tem por característica a escolha de casos que representem o “bom julgamento” da população/universo.

Esse método estabelece para si mesmo outras prioridades. Aqui a pesquisa não está moldada na mensuração nem na padronização da situação, pois não se pretende garantir a representatividade por amostragem dos participantes, mas sim, eleger os participantes propositalmente, integrando pequenos números de casos, levando em consideração a sua relevância. A abordagem das questões está focada na captação dos significados subjetivos, nos significados latentes de uma situação e, em muitos casos, nas práticas sociais, no ambiente e no modo de vida dos participantes (FLICK, 2013).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Uma vez definidos os diferentes métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados que deram corpo a este estudo, descrevemos sinteticamente cada um dele.

A princípio foi realizada uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema do estudo com observação sobre comunicação interna, comunicação organizacional e manual de comunicação interna no sentido de copilar mais informações sobre o assunto e verificar a existência de atualização de conteúdos. Esse procedimento contribuiu para a análise de valor interno do conteúdo estudado, amparando a apreciação de obras e formação de um juízo sobre a autoridade dos autores e o valor que representa o trabalho e as ideias nele contidas. A pesquisa bibliográfica serviu como marco inicial para saber em que estado se encontra atualmente o tema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões imperantes sobre o assunto. Citado por Marconi e Lakatos (2003, pág. 183) a pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

As principais fontes dos documentos selecionados para a construção desse trabalho tiveram origem na imprensa escrita, meios audiovisuais e materiais disponibilizados na Internet; em documentos dos seguintes tipos: publicações, artigos revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, publicações avulsas, boletins e jornais.

Na sequência, foi realizada uma pesquisa documental que envolveu a coleta e análise de documentos internos, publicações institucionais e documentos disponíveis nos canais de comunicação dos Programas de Pós-graduação, mais especificamente na página do CCTA, localizado no site da UFCG. A análise de dados disponibilizados pelo PPGSA teve como objetivos elencar os meios de comunicação interna disponível na instituição; apresentar a estrutura hierárquica administrativa e as atribuições; fornecer informações sobre as ações planejadas pertinentes à comunicação interna; fornecer informações a respeito do processo de acolhimento de novos alunos; avaliação da eficácia e eficiência dos meios de comunicação utilizados, pela própria instituição; contextualizar os fluxos de

comunicação correntes, e; capacitar o pesquisador a expor comentários sobre as descobertas apontadas pelos instrumentos de pesquisa.

Esse tipo pesquisa, de acordo com Gil (2008), baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Uma vez que pretendemos unificar no trabalho diferentes pontos de vista sobre o tema em análise, no campo desta investigação, realizamos em seguida uma pesquisa de campo que propiciou uma análise da comunicação interna a partir de entrevistas em profundidade, não estruturadas, com coordenadores, professores e alunos dos mestrados profissional e acadêmico do PPGSA.

Dessa forma, foi idealizado um roteiro de perguntas não padronizado, mas que incluía questionamentos sobre as ações de relacionamento e que trazem a comunicação desenvolvida no ambiente interno da pós-graduação, seus objetivos e a percepção sobre os benefícios para os grupos sociais, com reflexo no ambiente externo. Esse roteiro de entrevista, elaborados pelo próprio pesquisador, utilizou base teórica dos estudos de Kunsch (2003), Marchiori (2010) e Torquato (1986). As entrevistas foram obtidas por meio de ligações telefônicas e presenciais, todas de caráter exploratório. Os conteúdos das entrevistas, realizadas entre agosto e outubro de 2020, foram transcritos e sintetizado, por meio de interpretações e comentários; agrupados por categorias estabelecidas, para facilitar na consulta e análises qualitativas de dados.

De acordo com Gil (2002, pág.115), “a entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. Nesse entendimento, as entrevistas tiveram uma abordagem não padronizada ou não estruturada. Não existiu rigidez de roteiro, logo o investigador pôde explorar mais amplamente algumas questões com mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção.

Paralelamente a todos os procedimentos acima citados, foi também identificado como método utilizado para o processo de complementação das análises e investigação deste trabalho a observação participante. Gil (2010, pág. 55) observa que “a pesquisa participante, assim como a pesquisa-ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. De caráter observacional direto, essa técnica emprega os sentidos na observação de

determinados aspectos da realidade. Tem por objetivos principais, não apenas ver e ouvir os fatos, mas também analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 1992).

O processo de constatação da modalidade de pesquisa participante como uma técnica integrante as demais, no processo de construção desse trabalho, aconteceu com a identificação do objeto de estudo integrar o campo de pesquisa no qual o pesquisador está inserido. Aluno do programa de pós-graduação, na modalidade profissional, o pesquisador desse trabalho entendeu a possibilidade que poderia usar a sua percepção pessoal do ambiente e do público interno, e, durante o período vigente como discente pôde incorporar as observações necessárias, de maneira natural, juntos aos diversos outros integrantes da instituição. É importante ressaltar que essa escalação implicou em um alto grau de subjetividade, uma vez que o entendimento das características dessa técnica compreende a vivência, o histórico, valores e aspectos culturais.

Nesse sentido, para se coletar informações acerca dos fenômenos e comportamento humano, o pesquisador pode, de acordo com a natureza dos fatos e dos objetivos da pesquisa, consultar fontes sobre a questão, observa o próprio fenômeno do qual faz parte ou interrogar pessoas que fazem parte do mesmo ambiente de estudo no qual estão inseridos.

3.4 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os objetivos aqui propostos, os dados coletados neste estudo foram estruturados, analisados e interpretados por meio das técnicas de análise de conteúdo qualitativo.

O tratamento da pesquisa de campo e da observação participante foram realizados com delineamento e técnicas qualitativas. Nesta área foram desenvolvidos critérios de qualidade exclusivos que tratam, essencialmente, das três fases principais do processo de pesquisa, o levantamento, o tratamento e a avaliação dos dados, apresentados em seguida de maneira sistemática.

Essa técnica e seus métodos são apropriados à natureza do estudo qualitativo e tem como ponto de partida utilizar as vantagens da técnica sistemática, sem cair numa quantificação precipitada. A análise do material é feita passo a passo

com controle metodológico, dividindo-o em unidades que são trabalhadas uma depois da outra (MAYRING, 2002).

Para facilitar a análise dos dados coletados neste trabalho foram usados, de acordo com Mayring (2002), os formatos de sumarização; cujo objetivo é reduzir o material de tal forma, que sobram os conteúdos essenciais e continua sendo um retrato do material básico; e, a explicação; que tem como objetivo acrescentar material adicional a determinados segmentos do texto, para facilitar a compreensão, esclarecer, explicar e interpretar um determinado segmento.

A análise qualitativa de conteúdo é apropriada para tratamento de grande quantidade texto de maneira sistemática e baseada em teoria.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Centrado no conhecimento do processo da comunicação interna da Pós-graduação em Sistemas agroindustriais, o ponto inicial deste estudo buscou avaliar a cultura organizacional do PPGSA, visando conhecer a sua missão, visão, valores, comunicação, públicos e serviços, com meta de identificar possíveis barreiras que impedem uma comunicação interna bem-sucedida e, ao mesmo tempo, encontrar elementos que contribuísse para elaboração de um instrumento de comunicação interna eficaz e exequível.

Os tópicos a seguir abordarão a apresentação e a análise dos dados desta pesquisa.

4.1 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

O Programa de Pós-Graduação, *Stricto Sensu*, em Sistemas Agroindustriais do Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar - CCTA da UFCG, Campus Pombal, foi idealizado e instituído com dois cursos de mestrados, um na modalidade acadêmica e o outro na modalidade profissional. O programa foi criado com base na vocação produtiva local e regional do setor agroalimentar, priorizando a formação e capacitação profissional, produção do conhecimento multidisciplinar e a integração da produção agroecológica, agropecuária, agroalimentar e a sustentabilidade tecnológica e ambiental em sistemas agroindustriais da região.

O Mestrado Profissional do PPGSA, cuja modalidade é de Pós-Graduação *stricto sensu*, foi criado em 02 de dezembro de 2010, de acordo com a Resolução nº 20/2010 da Câmara Superior de Pós-Graduação do Conselho Universitário da Universidade Federal de Campina Grande; denominado Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais, o programa está voltado para o desenvolvimento e habilitação de profissionais nas diversas áreas de conhecimento e atuação em sistemas agroindustriais e foi estruturado para formação de profissionais que utilizem a pesquisa e qualificação para agregar valores as suas atividades, contribuindo com o setor produtivo ao mesmo tempo em que disponibiliza uma maior competitividade com a difusão do conhecimento científico nas empresas e organizações públicas e privadas.

O programa, cuja área de concentração é Ciência e Tecnologia em Sistemas Agroindustriais, compreendem duas linhas de pesquisa: Produção e Tecnologia Agroindustrial; Gestão e Tecnologia Ambiental em Sistemas Agroindustriais; e conta com trinta e nove professores em seu quadro de docentes.

Em 07 de abril de 2015, foi aprovado e regulamentado, por meio da resolução de nº 01/2015, da Câmara Superior de Pós-Graduação – CSPG da Universidade Federal de Campina Grande, o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas Agroindustriais, em nível de Mestrado, modalidade Acadêmica do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar – CCTA, da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. O mestrado acadêmico tem como objetivos a formação e qualificação de professores e pesquisadores, com atuação nas diversas áreas em sistemas agroindustriais. Entre as suas características fundamentais, destaca-se a finalidade em ser de natureza acadêmica e de pesquisa, com objetivo essencialmente científico, mesmo que voltado para setores profissionais. O curso compreende duas áreas de concentração: a) Ciência e Tecnologia Agroindustrial; com as linhas de pesquisas Sistemas Agropecuários e Sistemas Agroalimentar; e b) Ciência e Tecnologia Ambiental; com as linhas de pesquisas Agroecologia e Sustentabilidade Ambiental e Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental. O curso registrava, no ano de 2020, quarenta e dois alunos ativos e trinta e seis professores, entre efetivos e colaboradores.

Em novembro de 2019, as duas modalidades de cursos existentes passaram a ser denominadas de formas distintas de acordo com os programas e suas categorias diferentes: o acadêmico continua com o nome de Programa de Pós-Graduação em Sistema Agroindustrial – PPGSA - Acadêmico, já o profissional passou a ser chamado de Programa de Pós-Graduação em Gestão e Sistemas Agroindustriais – PPGGSA - Profissional.

Apesar da disposição das coordenações com a divisão das nomenclaturas dos programas em duas modalidades distintas, acadêmico (PPGSA) e profissional (PPGGSA), os mestrados ainda aguardam a resolução sobre esta decisão e continuam, de acordo com as resoluções nº 20/2010 e nº 01/2015, legalmente designados sob a gerência de um único nome: Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais (PPGSA). No contexto deste trabalho, utilizaremos a designação PPGSA como sigla correspondente às nomenclaturas dos programas de mestrados, profissional e acadêmico, considerando-a aqui como terminologia que

compreender os dois programas da Pós-Graduação em Sistema Agroindustriais, profissional e acadêmico, objetos desse estudo.

Esta iniciativa, a distinção dos nomes dos programas, demonstra a necessidade de que o CCTA/UFCG precisa consolidar os seus programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais, de acordo com as características presentes no fato de que a Universidade Federal de Campina Grande é a única instituição pública de ensino superior localizada no município de Pombal PB; por o CCTA/UFCG estarem posicionados geograficamente em uma das mais importantes microrregiões produtoras de alimento do sertão paraibano e o crescente interesse por formação, qualificação e capacitação de profissionais, nas diversas áreas de atuação em Sistemas Agroindustriais.

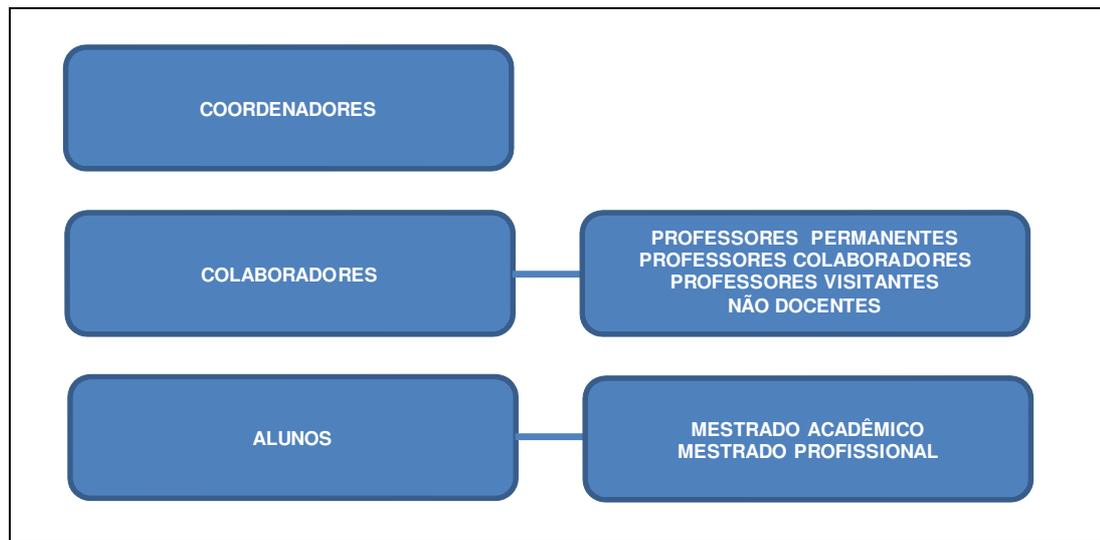
Em face às novas características e necessidades identificadas na estrutura e conjuntura dos Programas do Mestrado, por ocasião das avaliações entre os docentes, discentes, técnicos e dirigentes da Universidade e também pela recente decisão da bifurcação dos Programas em linhas independentes, tais ações resultaram na necessidade ser feito algo para trabalhar a marca e a comunicação organizacional dos Programas de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais - PPGSA.

4.1.1 O Público Interno do PPGSA

Com o objetivo de distinguir os públicos internos dos Programas de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, foi feita a sua identificação e categorização, utilizando critérios funcionais dos programas e aplicamos os critérios de definições de autores já citados sobre a determinação dos diversos *stakeholders* de uma instituição (ver Figura 1).

Constatamos assim que a comunidade interna do PPGSA se divide em sete públicos distintos: os coordenadores; os colaboradores, divididos em professores permanentes, professores colaboradores, professores visitantes e colaboradores não docentes; os alunos do mestrado acadêmico e os alunos do mestrado profissional.

Figura 1 - Identificação e categorização dos públicos internos do PPGSA



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA

A Comunicação interna do PPGSA era um assunto que não vinha recebendo atenção por parte das gestões anteriores do programa. De acordo com pesquisa documental, não existia, até a data do preparativo do diagnóstico deste estudo, um plano formal que apresentasse uma elaboração estruturada para aplicação de um projeto de comunicação organizacional. Notou-se, porém, a existência de ferramentas de comunicação que poderiam ser adaptadas ou interrompidas em vista das reais necessidades da organização, diante da nova realidade organizacional e tendências tecnológicas.

A partir do levantamento realizado para se conhecer as ferramentas e ações de comunicação desenvolvidas pelos Programas de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, levando em consideração as opiniões obtidas com as entrevistas e a pesquisa documental, identificamos e mapeamos os exemplos de veiculação interna e realizamos algumas observações sobre os mesmos.

O levantamento das ferramentas identificadas segue a tipologia que abrange ferramentas tradicionais, assim como a intranet, internet, e-mail e outros, que são comumente classificadas como novas tecnologias. Também foi identificado que existe uma junção de ferramentas analógicas e digitais no que se refere à comunicação interna e administrativa, uma vez que mural de recados, e-mail e

avisos online são utilizados simultaneamente.

No processo de análise dos elementos da comunicação interna do PPGSA, observou-se que há uma preocupação no que diz respeito à padronização do uso da marca PPGSA nos canais de comunicação dos diferentes meios utilizado. Essa padronização facilita o processo de controle dos diferentes canais de comunicação interna.

O quadro de avisos foi identificado como o único veículo visual analógico em uso. Esse tipo de ferramenta está voltado para o público interno. Percebeu-se que os dois quadros existentes estão posicionados nas instalações físicas do PPGSA, e traziam informações não institucionais e informações institucionais e algumas notícias desatualizadas, além de comunicados. Não foi possível estabelecer com clareza o fluxo de informações, pois não existe uma metodologia precisa de seu uso.

Na categoria de novas tecnologias, foi encontrada a maior parte das ferramentas de comunicação interna em uso no PPGSA.

No site do CCTA é possível encontrar um *link* para a página institucional do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Sistemas Agroindustriais – PPGSA. Já na página do PPGSA, encontram-se breves descrições sobre as duas modalidades do mestrado e *links* para as páginas de cada mestrado, acadêmico e profissional, com acesso para informações dos programas, notícias e informações de contatos. O *link* de notícia levou à página com informações e avisos posicionados por ordem de publicação, além de *links* para sites internos/externos. Não apresentam *layout* uniforme, por não haver um padrão determinado para essa ferramenta e apresenta fluxo descendente de informações, pois não oferecem canais eficientes de *feedback*.

Na categoria Intranet, não foi identificado nenhuma ferramenta de comunicação interna exclusiva do PPGSA. Apesar de serem citados durante as entrevistas, os portais PSI – Portal de Sistemas Integrados, SEI - Sistema Eletrônico de informações, e o SCAPOS - Sistema de Controle Acadêmico – Pós-graduação - são basicamente ferramentas de gerenciamento administrativos da UFCG. Essas ferramentas são utilizadas por servidores, professores e alunos em processos de gerenciamento de informações administrativas, consulta e identificação das tramitações dos processos administrativos e gerenciamento das

funções acadêmicas da pós-graduação da Universidade Federal de Campina Grande.

As demais ferramentas categorizadas como novas tecnologias estão elencadas e analisadas abaixo:

O e-mail institucional, correio eletrônico, é usado exclusivamente para as atividades profissionais de recepção e distribuição de informações do PPGSA. Muito utilizado pelas coordenações do curso, esta ferramenta pertence à instituição, sendo vedado seu uso para fins particulares. O canal favorece os fluxos de informação ascendente (entre subordinados e chefia imediata), o fluxo horizontal (entre setores), e, principalmente, o fluxo descendente (das chefias imediatas e das chefias superiores para os servidores, professores e alunos). O processo de comunicação dessa ferramenta é realizado por meio do canal eletrônico da internet e tem suporte das listas de *mailing*.

Na rede social Instagram, utilizada pelo PPGSA, identificou-se os atributos mais atualizados sobre a Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais. No perfil do programa, nessa rede, estão disponibilizado as marcas e as informações das duas modalidades do mestrado, acadêmico e profissional. Deixando claro que o perfil compreende e disponibiliza conteúdos referentes aos dois mestrados.

Sobre os conteúdos disponibilizados, as postagens informam sobre palestras, cursos, eventos, avisos institucionais e, em sua maioria, chamadas para *lives* programadas e também que já aconteceram no Instagram e em outros canais. Os *stories* do perfil estão divididos por categorias e disponibilizam conteúdos sobre palestras, extensão, corpo docente, publicação, eventos e linhas de pesquisa do programa. Já no IGTV da página estão as *lives* gravadas que aconteceram e foram transmitidas pelo Instagram do PPGSA. O perfil tem cento e vinte e duas publicações; seiscentos e sessenta e seis seguidores; e segue os perfis de quinhentos e oitenta e seis contas.

A página do Youtube, rede social de compartilhamento de vídeo, está caracterizada apenas como sendo da modalidade acadêmica. O material disponibilizado é composto de doze vídeos de *lives* que aconteceram e conta com cento e seis inscritos no canal.

Os grupos de *Whatsapp* - aplicativo de mensagem e bate-papo – do PPGSA são categorizados por modalidade e períodos acadêmicos distintos. Nesse canal

são disponibilizadas informações e comunicados sobre o programa de pós-graduação e suas duas modalidades de mestrado. A comunicação apresenta fluxo descendente de informações, pois não oferecem a possibilidade de envio de mensagem ascendente, já que só administradores do grupo podem enviar mensagens.

Conseqüentemente identificamos a utilização restrita de canais pessoais, *online* e *offline*. Como canal interpessoal, destacamos o atendimento presencial, tanto nas secretarias dos mestrados, como na sala da coordenação. No entanto, todas as atividades administrativas e acadêmicas presenciais foram suspensas, ao longo do ano de 2020, em virtude da pandemia de COVID-19. As atividades acadêmicas continuaram, de forma remota, seguindo o calendário estabelecido pelo Regime Acadêmico Extraordinário (RAE).

É importante notar que, embora as redes sociais e o *site* sejam referidos pelos coordenadores como meios de comunicação com os docentes e discentes, estabelecendo que estes não são de acesso reservado ao público interno, portanto, não se restringem à comunicação interna exclusiva do PPGSA.

Na análise realizada, identificou-se a ausência de algumas ferramentas de comunicação internas que usualmente aplicadas podem facilitar o processo e fluxo de comunicação entre os diversos públicos de uma instituição. Entre elas podemos citar: Videoconferência, Manuais do colaborador, Newsletter; Intranet, Murais, Circulares, Material Gráfico Impresso (ex. cartazes, folders, banners) entre outros. Em uma instituição pública, as normas e procedimentos internos são instituídos por meio de portarias e regimentos originados de instâncias superiores ou departamentos competentes. Dessa forma, são estabelecidas rotinas para setores e departamentos por vias de manuais e cartilhas específicas.

Diante de manifestações abertas nas entrevistas realizadas com os públicos do PPGSA, foi registrada a ausência de cartilhas de normas e procedimentos e carência de regulamentos internos exclusivos para o PPGSA, assim como manual de acolhimento que possa orientar os novos alunos sobre a estrutura do curso, composição do quadro funcional, canais de informação e comunicação e ferramentas de administrativas de uso dos discentes.

Dessa forma a pesquisa abre margem para indagações acerca do grau de formalização dos fluxos comunicacionais internos, a estrutura do programa de Pós-

graduação, seus meios de registro, revisão e a sua forma de comunicação, tanto para professores quanto para os alunos, inerentes aos processos administrativos e educacionais.

4.2.1 Perspectivas Acerca da Comunicação Interna do PPGSA

As universidades são instituições públicas e, como tal, devem estar estruturadas internamente por meio de estatutos e de regimentos que dispõe sobre seus princípios e objetivos, sua estrutura administrativa e sua composição voltada ao ensino, pesquisa e extensão. O seu modo de funcionamento é também disposto por meios das atribuições dos diversos setores que a compõe e de seus corpos administrativos, docentes e discentes.

No processo de integração, os colaboradores de uma instituição pública são orientados a exercer as suas atribuições e deveres, ao mesmo tempo em que aprendem sobre os costumes, a linguagem, os rituais e as práticas, próprios da cultura da organização. Não muito diferente, os diversos públicos da uma universidade também passam por esse processo em diferentes graus, de acordo com a sua ligação com a instituição. Professores e alunos de universidades também são convidados a participar e recebem influências diretas em um processo de integração a um grupo já estabelecido por uma cultura organizacional. Assim, no processo de inclusão desse público, são lhes repassado orientações e informações voltadas para a execução de suas atividades como meio de promover a socialização.

A comunicação interna é um dos fatores de maior importância dentro de uma organização. Responsável por estimular a troca de conhecimento, valores e sentimentos entre os indivíduos de uma organização, a comunicação organizacional passou a ser vista como ferramenta essencial e estratégica para as organizações que se preocupam com seu público.

A direção das organizações deve ter conhecimento a cerca do poder da comunicação interna e entender que através dela é possível manter uma boa relação com o público interno, pois são eles, os responsáveis por essa imagem e pela transmissão da sua imagem ao seu público externo, de forma eficiente (DALLO, 2014).

A comunicação na administração pública é norteada por alguns princípios

básicos. É mister o entendimento que a instituição pública é um mecanismo aberto que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. A sua atuação deve ultrapassar as barreiras da burocracia e chegar ao cidadão comum, por meio de um trabalho desenvolvido em conjunto com os meios de comunicação. Nesse sentido, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, as instituições se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. (KUNSCH, 2003)

As organizações nutrem-se de informações e as utilizam para se manterem em atividades, em um processo de retroalimentação da comunicação. Para que haja eficácia nesse processo de comunicação interna, é importante conhecer em profundidade o público interno da instituição. É necessário que se estabeleça uma relação de confiança entre a organização e o seu público interno, em um contato pessoal que possa traduzir as suas expectativas, ansiedades e interesses.

Dessa forma, podemos afirmar, de acordo com Silva (2008), que a comunicação interna é um fator determinante no processo de melhorias, quando se trata da qualidade dos serviços oferecidos pelas organizações e instituições de ensino superior, e que sua atuação deve ser proativa nas questões educacionais, principalmente referentes a mercado que atuam, buscando identificar e satisfazer as expectativas e as necessidades de seu público, tanto interno quanto externo.

A história e cultura de uma instituição de ensino são compostas por elementos de integração dos indivíduos e tem sempre renovação nos eventos cotidianos, nas reuniões, nos encontros casuais, nas práticas rotineiras e nos comportamentos dos seus colaboradores. Nesse sentido, promover a melhoria da comunicação interna contribuirá para o fortalecimento da integração seja verbal ou não verbal, escrita ou gestual ou, ainda, no formato eletrônico.

Em entrevistas, as coordenações do PPGSA destacaram a expansão vivida pelo programa de pós-graduação ao longo dos anos de funcionamento e a bifurcação da marca dos mestrados como um dos fatores que sugerem a necessidade de se reforçar os vínculos institucionais e um assertivo posicionamento da marca PPGSA. No mesmo processo de investigação, alguns alunos apontaram a ausência de uma forma mais efetiva de acolhimento tratando-se de um material que pudesse disponibilizar uma gama maior de informações sobre os processos, estrutura, canais de informações, plataformas e portais

administrativos diretamente ligados aos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA.

Ainda que o elemento teórico seja essencial para o planejamento de uma comunicação interna eficaz, o contexto particular das organizações é o fator de importância determinante na sua gestão. Neste sentido, após realizar uma revisão dos conteúdos teóricos, identificação de ações desenvolvidas e após a realização de entrevistas, foi possível analisar e interpretar os dados recolhidos, apresentando uma visão prática e perspectiva acerca da comunicação interna no PPGSA. De fato, o que se pretendeu foi confrontar os aspectos teóricos com a experiência da instituição e retirar daí proposta de boas práticas em comunicação interna que possam ser aplicadas em outros contextos.

No caso dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, a comunicação interna está essencialmente focada na necessidade imediata de comunicação com os seus públicos, esquecendo a função estratégica de envolvimento dos indivíduos. O potencial da comunicação interna é pouco explorado, através do papel dos colaboradores enquanto embaixadores da marca e promotores da visibilidade externa às ações internas.

Outro ponto importante identificado na comunicação interna do programa de mestrado é a sua área de concentração e a responsabilidade pela gestão das ferramentas utilizadas. Não existe uma uniformidade nos conteúdos nem uma padronização das mensagens veiculadas. Essa diversidade de formatos e meios está relacionada à questão da responsabilidade e incumbência do uso das ferramentas apontadas no processo de comunicação com os seus públicos.

Foi identificado, na comunicação interna do PPGSA, um site não específico do programa, porém, alimentado com informações, notícias e comunicados da coordenação do programa, seguindo um padrão já estabelecido; um quadro de aviso, alimentado por demanda e sem padronização. Já as redes sociais e o aplicativo de mensagem funcionam de forma diferente. Enquanto o Instagram funciona como meio de divulgação de eventos e canal de *lives*, os grupos de whatsapp são utilizados apenas para informativos e avisos, em uma comunicação descendente, sem possibilidade de *feedback*.

Essa diversidade de conteúdos em mensagens e a não utilização combinada de canais e instrumentos atrapalha a unidade do processo de comunicação interna

em qualquer instituição. Haja vista que, qualquer mensagem que seja preparada para distribuir aos seus públicos deve ser metodicamente trabalhada a fim de ser corretamente adaptada aos diferentes suportes, evitando barreiras no processo de comunicação interna (KUNSCH, 2003).

É importante entender que, em casos práticos de sucesso, a comunicação interna desempenha um papel importante no nível de retenção de conhecimento dos colaboradores quanto aos seus objetivos e atração dos novos indivíduos à cultura organizacional, em um processo de acolhimento. Nesse sentido, por meios das entrevistas e análise documental, foi possível identificar uma lacuna existente no que diz respeito à necessidade de um instrumento que conceba as diretrizes, normas e características essenciais, em um processo de conformidade para os elementos efetivos de uma comunicação interna, aplicada de forma eficaz junto a todos os *stakeholders* do Programa de Pós-graduação – PPGSA.

4.2.2 Análise SWOT da Comunicação Interna do PPGSA

Com base na análise documental, assim como nas entrevistas efetuadas em ambiente interno, sintetizamos numa análise SWOT² os pontos mais significativos das práticas de comunicação interna no PPGSA, no que diz respeito a ferramentas usadas na integração do seu efetivo público interno, como também no acolhimento de novos alunos do mestrado (ver Tabela 1).

² A Análise SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* – pode ser traduzida para o português como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças à organização, é uma das ferramentas mais simples e eficaz que possa ser usado em qualquer tipo de organização como forma de mapeamento do ambiente para definição de estratégias organizacional. De acordo com Lobato et al. (2012), essa ferramenta tem como objetivo principal mapear o ambiente em que a empresa está inserida, tanto no macro ambiente como também no microambiente. Souza, Amboni e Orsatto (2017) definem a Análise SWOT como uma ferramenta de gestão utilizada para a análise do ambiente. O cruzamento das informações obtidas através da análise do ambiente interno da organização com a análise do ambiente externo resulta em um tipo de análise de fácil desenvolvimento e de grande utilidade no planejamento e gerenciamento da estratégia, uma vez que auxilia na escolha adequada para cada organização.

Tabela 1 - Análise SWOT das práticas de comunicação interna do PPGSA

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento da gestão de topo (coordenação) • Envolvimento de colaboradores na Comunicação Interna • Apoio continuado à integração pela coordenação via canais digitais 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de suporte de comunicação próprio para o acolhimento e integração • Falta da comunicação sobre missão, visão e valores da instituição • Falta de sessão de boas-vindas ajustada aos seus públicos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com tendência ao digital • Comunicação tendencialmente visual • Aumento do número de candidatos para os mestrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte mercado concorrencial • Surgimento de barreiras no processo de Comunicação Interna

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Através desta análise, verificamos que o cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades podem transformar-se em pontos fortes no combate às ameaças existentes. Dessa forma, o resultado final deste diagnóstico manifestou-se em uma proposta de Manual de Comunicação Interna para o PPGSA. No capítulo seguinte, encontra-se uma contextualização do mesmo, na qual são explicados os seus objetivos, a forma como está organizado, a quem se destina e a sua relevância para a função de ferramenta de comunicação interna do PPGSA.

5. PROPOSTA DE MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA

Conforme abordado ao longo do levantamento teórico desenvolvido no segundo capítulo, a eficácia da Comunicação Interna está diretamente relacionada com a adaptação da mensagem a cada público, conhecendo previamente as suas necessidades de informação, assim como também uma adequada seleção do canal de distribuição das mensagens tem, para tal, um papel relevante.

Com este projeto apresentamos uma proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, que objetivamente disponibilize as informações práticas acerca da instituição, que facilite a compreensão da cultura organizacional e que contribua para uma eficiente integração dos discentes na comunidade acadêmica e que, conseqüentemente reforce o sentido de pertencimento à instituição, por parte dos seus *stakeholders* e favoreça para uma benéfica imagem da mesma.

5.1 BENCHMARKING

As melhores práticas de uma estratégia de comunicação devem ser definidas e encontradas de acordo com a avaliação de cultura da organização e das barreiras que impedem uma comunicação interna bem-sucedida. Nesse sentido, entendemos por meio da revisão de literatura que o manual é uma ferramenta exclusiva para apresentação da Comunicação Interna. Por conseguinte, recorreremos ao *benchmarking*³, procurando identificar em outros programas de Pós-graduação documentos próprios de comunicação interna a fim de analisá-los e compará-los, pois consideramos que este recurso estabelece uma forma de aprendizagem fundamental para o presente projeto.

A princípio, foi realizada uma busca em sites de pesquisa e buscadores de periódicos por publicações com as especificações de “manual de comunicação

³ *Benchmarking* é o processo que permite a comparação das *performances* das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível. De acordo com Araújo (2009, pág. 196) “*benchmarking* é uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional, centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema”. Segundo Chiavenato (2008), o *benchmarking* é uma fonte inesgotável de ideias e experiências alheias. Este conceito é um marco de referência, um padrão de excelência que pode servir de base para mudanças e inovação, pois permite comparações de processos e práticas entre empresas na busca pelo que há de melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

para pós-graduação”. No entanto, não foi obtido nenhum material exclusivo com essas especificações. Ampliando o alcance da pesquisa, para o estudo de *benchmarking*, foram identificados três suportes de comunicação desenvolvidos especificamente para instituição de ensino que compreendem em suas designações a comunicação interna, o acolhimento de alunos de Pós-graduação e o manual de uso da marca. São eles denominados: Manual de Comunicação Interna da Universidade do Estado da Bahia 2020; Manual de Pós-graduação da Universidade do Tocantins e o Guia de Aplicação da Assinatura Visual da Universidade Federal do Pampa.

Em um segundo momento, fizemos uma análise desses documentos recorrendo complementarmente às informações obtidas através de um estudo detalhado da composição do material, considerando que este processo favorece não só a ampliação do conhecimento sobre o objeto de estudo, como também contribui para a consistência da investigação deste trabalho.

O Manual de Comunicação Interna da Universidade do Estado da Bahia, edição 2020, é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação da instituição; o Manual de Pós-graduação da Universidade do Tocantins é uma produção conjunta da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq) e a Superintendência de Comunicação (Sucom), enquanto que o Guia de Aplicação da Assinatura Visual da Universidade Federal do Pampa é uma produção da Assessoria de Comunicação Social da Unipampa – ACS. Todas as três publicações estão disponibilizadas na versão eletrônica em formato PDF, nos sites das instituições.

No que diz respeito aos formatos destes suportes de comunicação, realçamos que todos se apresentam em formato de brochura, com orientação vertical, utilizam uma combinação de texto e imagem, em cores, e compõem-se por um total de oito, dezessete e vinte e quatro páginas, respectivamente. Esses documentos são disponibilizados nos *sites* institucionais, sem restrição de acesso, em um ficheiro em formato PDF.

Em relação às informações apresentadas nos suportes de comunicação, nota-se conteúdos com apresentação do material, informações sobre a instituição, departamentos, estrutura física, estatutos, espaços de trabalho, serviços acadêmicos, conceito de comunicação interna, identificação de públicos, canais

de comunicação, assinatura visual, especificações técnicas, regimentos internos e vários tópicos de acordo com o instrumento e público destinado. Numa análise à forma, verificamos que os três suportes são visualmente agradáveis e apelativos. Apresentam fundo predominantemente branco e fazem pontualmente uso de cores diferenciadas, utilizando um recurso gráfico que facilita a rápida e fácil identificação dos mesmos e torna fácil a sua leitura e consulta.

5.2 O MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Tendo em vista os objetivos propostos neste trabalho, correspondendo aos vários desafios que o PPGSA enfrenta em níveis do ponto de vista de gestão da comunicação, sejam eles as novas formas de comunicar com os diferentes públicos ou a criação de uma marca forte, foi idealizado o Manual de Comunicação Interna do PPGSA, considerando que o projeto que apresentamos se alinha com os objetivos estratégicos de comunicação da instituição. O instrumento de Comunicação Interna tem o propósito de melhorar a comunicação a todos os níveis e intensificar uma comunicação cada vez mais integrada e amparada por um conjunto articulado de estratégias, ações e produtos de comunicação de forma a agregar mais visibilidade e valor à marca do PPGSA.

O Manual de Comunicação Interna, idealizado e proposto neste trabalho, tem em sua formação um documento integrado por três guias distintos, cujos propósitos individuais são direcionar as mensagens a cada um dos públicos dos programas de mestrado, ao mesmo tempo em que fornecem a possibilidade de fortalecimento da marca e melhora na comunicação Institucional. Essa ferramenta será formada pelo Guia de Comunicação Interna PPGSA, direcionado a todos os públicos do Programa; o Guia de Uso da Marca PPGSA, para uso do pessoal responsável pelos canais de comunicação e público interno; e o Guia do Aluno PPGSA, voltado para a recepção e acolhimento de novos alunos.

O material proposto tomou como base os estudos realizados por meio de *benchmarking*, seguindo características dessa ferramenta que preconizam que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema. Dessa forma, o presente trabalho propõe a criação de um Manual de Comunicação Interna

desmembrado em três guias diferentes, com propostas de linguagem clara, elementar e didática, apresentados em projetos gráficos com layouts agradáveis, de acordo com as tendências dos grupos de indivíduos identificados como público alvo. Para sua produção e efetiva aplicação como instrumento de comunicação, o projeto aqui proposto deverá ser desenvolvido por meio de identificação e consulta das ferramentas de comunicação aplicáveis, assim como também as informações necessárias para composição dos conteúdos do Manual e seus Guias.

Seguindo direcionamentos, conforme a proposta do projeto, sugerimos que o Manual de Comunicação Interna deverá ser disponibilizado em formato digital de *e-book*, isto é, uma brochura eletrônica que se possa ser folheada e que tenha um *layout* possível da finalidade de manter a coerência do suporte e uma estrutura adaptável às resoluções de telas dos dispositivos mais comumente utilizados, ou seja, computador, *tablet* e *smartphone* e também de permitir ligações (*links*) de acesso direto para as páginas *web* indicadas.

O Manual deverá ser disponibilizado por meio de links para consultas e *downloads* de impressão no site do Programa de Pós-graduação – PPGSA.

5.3 PROJETO DO MANUAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO PPGSA

Nos tópicos seguintes faremos a descrição da composição do manual e seus guias inclusos, suas características e sugestões de conteúdo.

Os projetos gráficos dos Guias serão apresentados nos apêndices, na sessão final deste trabalho. Para cada um dos três guias foi idealizado um *layout*, ou seja, um esboço com a finalidade de orientar o artefinalista, com o desenho das páginas, sugestão de conteúdo e disposição de cada elemento das páginas em relação à outra. Seu principal objetivo é idealizar e demonstrar como deverá ser a peça final depois da disposição do conteúdo e definição de seções e capítulos.

Para exemplificar a disposição dos textos nos layouts dos guias foi usado o *Lorem Ipsum*, um texto modelo da indústria tipográfica e de impressão usado para mostrar a disposição dos textos com fontes e parágrafos no projeto gráfico idealizado.

5.3.1 Guia de Comunicação Interna

- **Capa**
Sugestão: Guia de Comunicação Interna PPGSA. Recomendamos para a composição da capa a utilização da logomarca do PPGSA.
- **Verso da capa**
Sugestão de conteúdo: Informações sobre a Universidade, reitoria, centro e o Programa de Pós-graduação, com suas respectivas chefias e coordenadores. Localização e ano de publicação.
- **Apresentação**
Sugestão de conteúdo: Breve apresentação sobre o material, sua importância e responsáveis. Apresentação da Missão, Visão e Valores do PPGSA.
- **Sumário**
Sugestão de conteúdo: Relação dos capítulos e conteúdo do guia.
- **Comunicação Interna**
Sugestão de conteúdo: Conceitos de comunicação interna e qual a importância de um guia.
- **Identificação do Público**
Sugestão de conteúdo: Identificação dos públicos e suas características.
- **Canais de Comunicação Interna**
Sugestão de conteúdo: Breve descrição dos principais canais de comunicação: email, circulares, informativos digitais, *newsletters*, manuais, murais e quadros de aviso.
- **Veículos de Comunicação Mista**
Sugestão de conteúdo: Breve descrição dos meios de comunicação com alta abrangência externa e interna: Portal do CCTA, redes sociais, grupos de *whatsapp* e ouvidoria.
- **Guias de orientação do PPGSA**
Sugestão de conteúdo: Links para o Guia de Uso da Marca e para o Guia do Aluno PPGSA.
- **O Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais - PPGSA**
Sugestão de conteúdo: Descrição sobre o Programa de mestrado. Suas modalidades, áreas de concentração, linhas de pesquisas, objetivos, corpo docente, processo seletivo, calendário, notícias e contatos.
- **Comunicação e ética**

Sugestão de conteúdo: Capítulo descrevendo a importância da ética na comunicação e o uso adequado da informação, com uso de referências e citações de autores.

- **Referências**

Sugestão de conteúdo: Referências bibliográficas utilizadas no guia.

- **Glossário**

Sugestão de conteúdo: Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia

5.3.2 Guia de Uso da Marca PPGSA

- **Capa:**

Sugestão: Guia de Uso da Marca PPGSA. Recomendamos para a composição da capa a utilização da logomarca do PPGSA.

- **Verso da capa**

Sugestão de conteúdo: Expediente. Informações sobre a Universidade, reitoria, centros e o Programa de Pós-graduação, com suas respectivas chefias e coordenadores. Localização e ano de publicação.

- **Apresentação**

Sugestão de conteúdo: Breve apresentação sobre o material, sua importância e responsáveis.

- **Sumário**

Sugestão de conteúdo: Relação dos capítulos e conteúdo do guia.

- **Objetivos do Guia**

Sugestão de conteúdo: Conceitos de Marca, Logomarca e a importância de um guia para seu uso.

- **Identidade Visual**

Sugestão de conteúdo: Conceito e informação sobre identidade visual.

- **Padrão**

Sugestão de conteúdo: Descrição dos padrões adotados para utilização da identidade visual.

- **Peças**

Sugestão de conteúdo: Relação das peças (papelaria, impressas e eletrônicas) que usam a identidade visual.

- **Logomarca do PPGSA**

Sugestão de conteúdo: Apresentação da Logomarca do PPGSA

- **Evolução da marca PPGSA**

Sugestão de conteúdo: Descrição sobre a evolução da marca e exemplos utilizados.

- **Assinatura Institucional**
Sugestão de conteúdo: Descrição, regras de uso, restrições e preferências do uso da marca como assinatura institucional.
- **Impressos do PPGSA**
Sugestão de conteúdo: Descrição, regras de uso, restrições e preferências do uso da marca em impressos.
- **Arquivos eletrônicos do PPGSA**
Sugestão de conteúdo: Descrição, regras de uso, restrições e preferências do uso da marca em arquivos eletrônicos.
- **Referências**
Sugestão de conteúdo: Referências bibliográficas utilizadas no guia.
- **Glossário**
Sugestão de conteúdo: Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia.

5.3.3 Guia do Aluno PPGSA

- **Capa:**
Sugestão: Guia do Aluno PPGSA. Recomendamos para a composição da capa a utilização da logomarca do PPGSA em um *layout* mais descontraído.
- **Verso da capa:**
Sugestão de conteúdo: Expediente. Informações sobre a Universidade, reitoria, centro e o Programa de Pós-graduação, com suas respectivas chefias e coordenadores. Localização e ano de publicação.
- **Apresentação:**
Sugestão de conteúdo: Breve apresentação sobre o material, sua importância e responsáveis, em uma linguagem de boas vindas.
- **Sumário:**
Sugestão de conteúdo: Relação dos capítulos e conteúdo do guia.
- **O que é uma Pós-graduação *Stricto Sensu***
Sugestão de conteúdo: Definição de pós-graduação *Stricto Sensu*.
- **Conheça sua Pós-graduação**

Sugestão de conteúdo: Descrição e informação e sobre o Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais, suas modalidades, áreas de concentração e linhas de pesquisas.

- **Nossa estrutura básica**

Sugestão de conteúdo: Descrição da estrutura da UFCG, CCTA e PPGSA. Composição, endereço, emails, telefones de contatos.

- **Nossa Missão, Visão e Valores**

Sugestão de conteúdo: Apresentação da Missão, Visão e Valores do PPGSA.

- **Fique atento!**

Sugestão de conteúdo: Relação de canais de comunicação e portais administrativos da UFCG e Pós-graduação (PSI, SEI, SCAPOS).

- **Sua voz no PPGSA**

Sugestão de conteúdo: Relação de canais de comunicação diretos com a coordenação e secretaria da pós-graduação.

- **Informações importantes**

Sugestão de conteúdo: Relação dos órgãos de apoio ao estudante no campus.

- **Fique por dentro do PPGSA**

Sugestão de conteúdo: Relação das redes sociais (Instagram, Youtube) do PPGSA.

- **Referências**

Sugestão de conteúdo: Referências bibliográficas utilizadas no guia.

- **Glossário**

Sugestão de conteúdo: Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo não só apresentar o valor que a Comunicação Interna acrescenta às organizações, mas também contribuir com o embasamento necessário para a formulação de uma proposta de Manual de Comunicação Interna dos Programas de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA.

Foi possível compreender, através da revisão de literatura, que os benefícios e vantagens competitivas de uma organização são maiores e mais vantajosos quando se tem as necessidades e expectativas de informação dos públicos internos alinhado com os objetivos organizacionais.

Ficou claro também que é preciso, em primeiro lugar, identificar, categorizar e conhecer os públicos internos e que só após uma criteriosa categorização dos mesmos se garante uma Comunicação Interna com impactos positivos, uma vez que, as mensagens devem ser elaboradas e adaptadas às características particulares, necessidades e expectativas de cada público específico.

Na medida em que aprofundamos os estudos sobre comunicação organizacional, cultura organizacional, processos e ferramentas de comunicação, com o suporte das pesquisas citadas na metodologia do projeto, conseguimos identificar o Manual de Comunicação Interna enquanto instrumento estratégico de comunicação próprio para contribuir com o objetivo principal do trabalho.

Não obstante, com o intuito de sustentar e legitimar este suporte de comunicação como instrumento de Comunicação Interna eficaz, recorreremos à ferramenta de *benchmarking* e direcionamos a pesquisa bibliográfica para o tema de Manual de Comunicação Interna. Por esta via, chegamos a três modelos de manuais de comunicação que foram usados como referências para a idealização do projeto proposto.

Por entendermos que, de fato, compete à Comunicação Interna a gerência da comunicação e das relações em ambiente interno e que é da sua responsabilidade conhecer as necessidades de informação dos públicos internos, adaptar as mensagens e ainda construir os instrumentos internos de comunicação, acreditamos ter consolidado o Manual de Comunicação Interna como um suporte essencial nas estratégias desta função.

Dessa forma, podemos admitir que esse tipo de ferramenta, o Manual de

Comunicação Interna, auxilia e favorece a integração; promove o sentido de assimilação, do pertencimento e o engajamento dos *stakeholders* internos face à organização. Ela é também encarregada de facilitar o processo de adaptação de cultura e permite ainda abreviar o tempo de adaptação dos elementos recém-chegados. Portanto, afirma-se como um suporte de comunicação que, aliado a outras práticas de acolhimento e integração, se torna vantajoso tanto para a organização quanto para os novos elementos.

Tendo em vista que ficou situado o público interno do PPGSA, alvo desse projeto, foram realizados junto a ele os procedimentos de sua ausculta através de entrevistas, procedendo a análises qualitativas dos dados, tendo sido, dessa forma, possível perceber que o Manual de Comunicação Interna é um instrumento de comunicação considerado muito relevante com reconhecimento atribuído à importância do seu aspectos visuais, confirmando as informações obtidas na revisão de literatura.

Em resumo, perante o exposto, acreditamos ter aplicado adequadamente uma metodologia que poderá ser facilmente utilizada junto ao público interno do PPGSA, como também em outra instituição de ensino superior ou instituições diversas. Assim sendo, a partir da apresentação deste projeto, esperamos contribuir com um instrumento de propriedades práticas para a melhoria da instituição e que o mesmo possa ajudar com outras futuras investigações.

REFERÊNCIAS

ABRACOM, Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Caderno de Comunicação Organizacional**: Como entender a comunicação interna. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO-Como-entender-a-Comunicação-Interna-2008.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_6. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_6. Acesso em: 21 nov. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas**: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial**: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. São Paulo: Horizonte, 2006.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão-Comunicação e Cultura (UCS)**, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, 2007. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/199>. Acesso em: 16 nov. 2020.

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

CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 4 set. 2009. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

DALLO, Genilton. **A importância da melhoria na comunicação interna corporativa**. <https://administradores.com.br/>, 20 nov. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-melhoria-na-comunicacao-interna-corporativa>. Acesso em: 26 out. 2020.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FARIA, Priscilla Santos de. **Comunicação interna nas organizações**. 2009. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

FERNANDES, Evaristo. **Sociopsicologia da Comunicação Humana**. Vagos: Ediplanta, 2000.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos**. In: [S.l: s.n.], 2016.

FLICK, Uve. **Introdução à Metodologia da Pesquisa: Um Guia Para Iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Pitman, 1984

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 148 p integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. jan./jun. 2010.

KATZ , Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hiermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KREPS, Gary L. **Organizational Communication: Theory and Practice**. 2. ed. Illinois: Northern Illinois University, 1990.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1. Acesso em: 23 out. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446>. Acesso em: 21 out. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. 21. ed. São Paulo: ECA/USP, 2013. cap. Parte 1, p. 03-13. ISBN 978-85-7205-109-5. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002436283.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohlingm. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus. 2003.

LOBATO, David Menezes et al. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: Um Fator Estratégico no Sucesso dos Negócios. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 207-224.

MARCHIORI, Marlene. **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.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão** – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2003.

MAYRING, Philipp. **Introdução à Pesquisa Social Qualitativa: Uma orientação ao pensamento qualitativo**. Tradução: Hartmut Günther. 5a . ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MENEZES, E. Diatay Bezerra de. Fundamentos Biológicos da Comunicação. *In*: SÁ, Adísia *et al*, (org.). **Fundamentos científicos da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MINAYO, Maria Cecília Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: DESLANDES, Suely Ferreira (Org.); GOMES, Romeu (Org.); MINAYO, Maria

Cecília Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 1. ed. Rio de Janeiro, 2011. 96 p. cap. 1, p. 09-29

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

MORGAN, G. **Imagens de organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos de. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, [s. l.], ano 2018, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. DOI 10.14195/2183-5462_33. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/issue/view/2183-5462_33. Acesso em: 29 out. 2020

OLIVEIRA, Josenildes Santos de *et al.* **Manual de comunicação interna**. Salvador: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB, 2020. Disponível em: <https://portal.uneb.br/ascom/wp-content/uploads/sites/117/2020/08/Manual-de-Comunicação-Interna-UNEB-1.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2016. 232 p.

PERLES, João Batista. Comunicação: Conceitos, fundamentos e história. **Biblioteca On-line de Ciências de Comunicação**, [s. l.], 2007. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2020.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALES, Cleber Tavares de. **A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades**. 2013. 147 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas do Estado) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1009>. Acesso em: 6 out. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4a edição. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao/link/download. Acesso em: 20 out. 2020.

SILVA, Paula. Comunicação Interna em Instituições de Ensino Superior. *In*: SILVA, Paula Bortolini; VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **Comunicação Interna em Instituições de Ensino Superior**. [S. l.], 3 abr. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior>. Acesso em: 23 out. 2020.

SILVA, Reinaldo O da. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Meios**. 2. ed. Porto: Edições Univ. Fernando Pessoa, 2003.

SOUZA, Gabriela Mattei de; AMBONI, Nério; ORSSATTO, João Henrique Carvalho. **Planejamento Estratégico no Agronegócio**: proposta de aplicação em uma empresa de Santa Catarina. *Revista Espacios*, [S. l.], 2017. Disponível em: <http://revistaespacios.com/a17v38n03/17380302.html#contenido>. Acesso em: 7 out. 2020.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 1. ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2004.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (Salvador). Assessoria de Comunicação. **Manual de Comunicação Interna**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://portal.uneb.br/ascom/wp-content/uploads/sites/117/2020/08/Manual-de-Comunicação-Interna-UNEB-1.pdf>. Acesso em: 29 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA (São Borja). Assessoria de Comunicação Social - ACS. **Aplicação da Assinatura Visual da Unipampa**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2017/01/guia_assinatura_visual_v2017_final.pdf. Acesso em: 18 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT (Tocantins). Sucom e Propesq. **Manual de Pós-graduação**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/7t-NqjMiRQGp6rQ_tIKFLQ. Acesso em: 27 out. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**, [s. l.], v. 12, p. 177-198, 2007. Disponível em:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108>. Acesso em: 27 out. 2020.

GLOSSÁRIO

Cartilha - Manual didático, qualquer compilação elementar.

Downloads - Ato de fazer cópia de uma informação, geralmente, de um arquivo, que se encontra em um computador remoto.

E-book - Abreviação do termo inglês eletronic book. Versão eletrônica de um livro que já foi impresso ou lançado apenas em formato digital.

Feedback - Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Guia - Publicação contendo instruções, ensinamentos, conselhos de diversas naturezas.

IGTV - Plataforma do Instagram voltada exclusivamente para vídeos.

Instagram - Aplicativo de rede social para uso de fotos.

Intranet - Rede local de computadores, circunscrita aos limites internos de uma instituição.

Layout - Concepção ou projeto delineado em seus traços gerais para aprovação ou exposição

Link - Elemento de hipermídia formado por um trecho de texto em destaque ou por um elemento gráfico que, ao ser acionado provoca a exibição de novo hiperdocumento.

Lives - Transmissões ao vivo feitas por meio das redes sociais.

Logomarca - Representação visual de qualquer marca.

Mailing - Conjunto de e-mails agrupados de acordo com o público de interesse. Usado como uma base de dados pessoais de contatos.

Manual - Compêndio, livro pequeno que encerra os conhecimentos básicos de uma ciência, uma técnica, um ofício.

Marca - Um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que diferencie um bem ou serviço.

Newsletter - Boletim informativo. Periódico das empresas para assinantes, com objetivo principal de divulgar informações relevantes para os interessados.

Offline - Sem ligação direta ou remota a um computador ou a uma rede de computadores, como a Internet.

Online - Termo utilizado para descrever a condição de estar conectado a uma rede ou outros dispositivos. O termo usado para descrever alguém que está conectado à Internet.

Prospects - Contato que está em fase de decisão de compra por produtos e serviços e pode se tornar cliente.

Redes Sociais - Estruturas formadas dentro ou fora da internet, por pessoas e organizações que se conectam a partir de interesses ou valores comuns.

Site - Coleção de páginas da web organizadas e localizadas em um servidor na rede.

Smartphone - Celular que combina recursos de computadores pessoais, com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas aplicativos executados pelo seu sistema operacional.

Stories - Recurso do Instagram que possibilitam publicar fotos ou vídeos acessíveis por até 24 horas.

Tablet - Computador portátil, de tamanho pequeno, fina espessura e com tela sensível ao toque.

Web - Designação da rede que conecta ou une os computadores do mundo inteiro, da World Wide Web (www).

Whatsapp - Aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz.

Youtube - Site que possibilita a publicação e o compartilhamento de vídeos em formato digital.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas não estruturado

Roteiro de Entrevista – Não Estruturado

Nome do entrevistado: _____

Nome dos pesquisadores presentes: _____

Data da entrevista: ____ / ____ / ____ Local da entrevista: _____

Contato inicial:

- Agradecer pela disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es).
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.

Procedimentos iniciais:

- Preparar material de anotação/gravação.
- Iniciar a entrevista.

Questões sugeridas para as entrevistas

1. Qual o grau de clareza e objetividade da comunicação no PPGSA?
2. Com relação ao tempo para obter uma informação dentro do PPGSA, como você classifica?
3. Quais os canais de comunicação você utiliza pra tirar suas dúvidas em relação aos programas de mestrado do PPGSA?
4. Que meios você consideraria mais prático de realizar o processo de comunicação junto ao PPGSA?
5. Você considera eficientes os canais de comunicação interno do PPGSA?
6. Onde você procurou por informação, quais os canais de comunicação no PPGSA?
7. Quão relevante você considera receber um guia de acolhimento (ou documento equivalente), ao ingressar no PPGSA?
8. Quão relevante você considera para este tipo de material de comunicação o *layout*/imagem visual?
9. Indique outras informações que considere pertinentes receber na comunicação do PPGSA.

Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.

Características socioeconômicas dos entrevistados:

- Idade?
- Nível de educação?
- Ocupação atual?
- Estado relacional?
- Possui filhos?
- Onde reside atualmente?

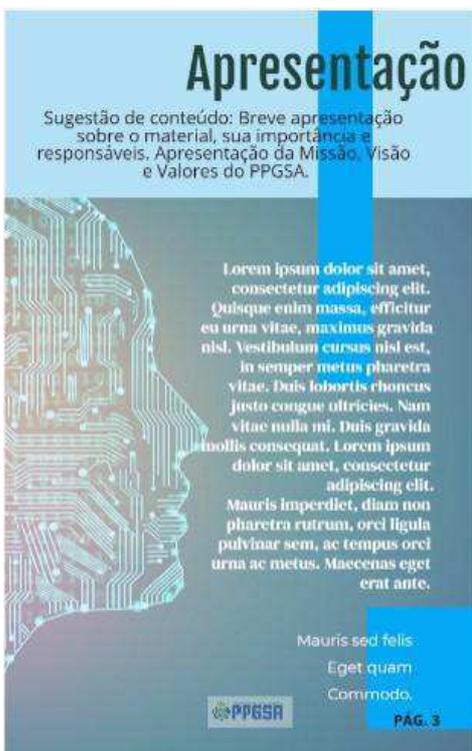
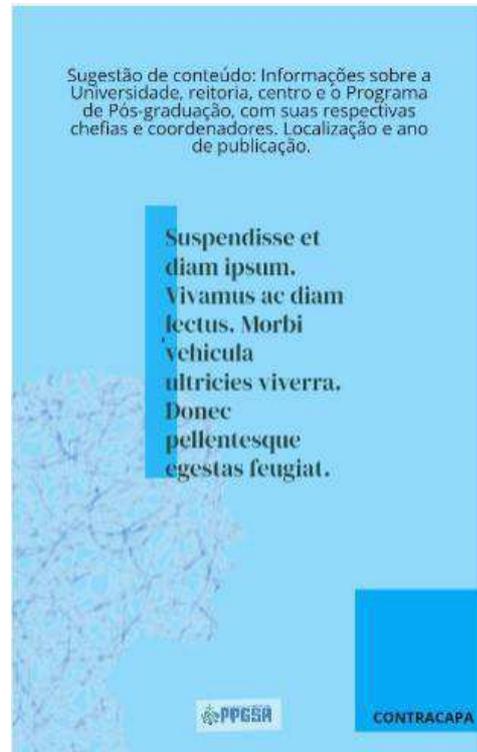
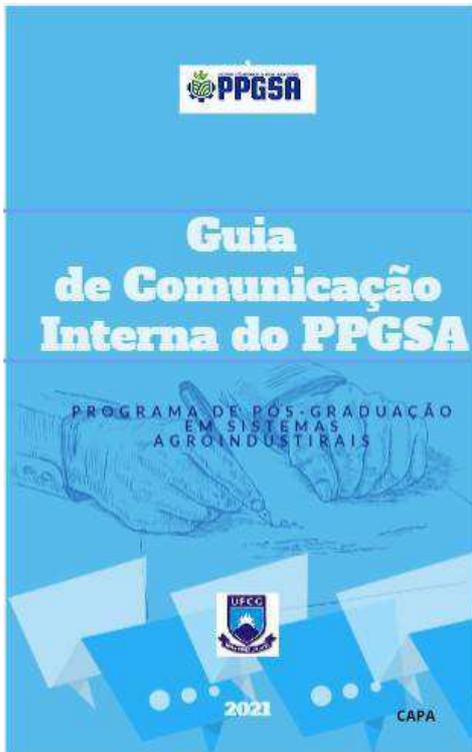
Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE B - Guia de Comunicação Interna do PPGSA



Sugestão de conteúdo: Conceitos de comunicação interna e qual a importância de um guia. Identificação dos públicos e suas características.

Comunicação Interna

Aliquam ornare nulla nisi, ut cursus purus fermentum ut. Pellentesque eget sagittis ipsum. Nullam tristique varius justo. Vivamus libero urna, consequat eu elementum sit amet, dignissim at ante. Morbi semper, elit sit amet egestas rutrum, ipsum nisi vulputate est, ut tristique magna sapien sed urna. Aliquam in turpis efficitur, eleifend diam quis, volutpat massa. Nam massa lacus, suscipit ac sem vitae, semper interdum augue. Nullam cursus nulla eget eros blandit, non finibus sem venenatis.

Curabitur sed convallis lectus, non aliquam augue.

Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilla curae; In consectetur lobortis arcu, vel ullamcorper enim mollis et.

Morbi sollicitudin odio vel nisi egestas, a egestas nulla venenatis. Phasellus laoreet sapien et mauris facilisis rhoncus. Ut sollicitudin erat a nisi laculis tristique.

Duis faucibus placerat nulla, ac vestibulum magna varius et. Aenean auctor quis eros at laoreet.

PÁG. 5

Sugestão de conteúdo: Identificação dos públicos e suas características. Breve descrição dos principais canais de comunicação.

Identificação do Público

Aliquam ornare nulla nisi, ut cursus purus fermentum ut. Pellentesque eget sagittis ipsum. Nullam tristique varius justo. Vivamus libero urna, consequat eu elementum sit amet, dignissim at ante. Morbi semper, elit sit amet egestas rutrum, ipsum nisi vulputate est, ut tristique magna sapien sed urna. Aliquam in turpis efficitur, eleifend diam quis, volutpat massa. Nam massa lacus, suscipit ac sem vitae, semper interdum augue. Nullam cursus nulla eget eros blandit, non finibus sem venenatis. Cras cursus massa id tortor bibendum commodo, Vivamus non odio molestie, auctor velit ut, eleifend turpis.

Canais de Comunicação Interna

Mauris bibendum in leo eu auctor. Duis ac euismod magna, in posuere ipsum. Pellentesque lacinia rhoncus magna porta accumsan. Proin id nunc sed nibh pretium tempus sed at risus. Aliquam id mollis nisi, sed convallis dolor. Maecenas non rutrum diam, at efficitur magna. Mauris risus felis, venenatis eu tortor nec, congue ullamcorper mi. Nulla in ex volutpat, porta odio pulvinar, consectetur eros. Donec vitae justo in sem pharetra vehicula. Aenean at dui erat.

PÁG. 6

Sugestão de conteúdo: Breve descrição e meios de comunicação com alta abrangência externa e interna: Portal do CCTA, rede sociais, grupos de whatsapp e ouvidor

Veículos de Comunicação Mista

Nullam dictum ornare euismod. Pellentesque non elit at mauris blandit curesus. Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas.

Proin eu nibh bibendum, scelerisque orci sed, accumsan nulla. Quisque sit amet mattis augue, a vehicula diam.

Vivamus imperdiet pulvinar cursus. Curabitur vitae lacus aliquet augue sollicitudin volutpat. Proin egestas purus nec mi molestie, eleifend facilisis velit accumsan.

Mauris quis finibus risus, at sodales tortor. Fusce eu massa imperdiet, commodo leo non, suscipit arcu. Suspendisse in erat ex.

Mauris bibendum in leo eu auctor. Duis ac euismod magna, in posuere ipsum. Pellentesque lacinia rhoncus magna porta accumsan. Proin id nunc sed nibh pretium tempus sed at risus. Aliquam id mollis nisi, sed convallis dolor. Donec vitae justo in sem pharetra vehicula. Aenean at dui erat. Nulla facilisi.

PÁG. 7

Sugestão de conteúdo: Descrição sobre o Programa de mestrado, modalidades, áreas de concentração, linhas de pesquisas, objetivos, corpo docente, processo seletivo, calendário, notícias e contatos.

O Programa de Pós-graduação em Sistemas Agroindustriais PPGSA

Sed porta lacus eros, ac tempor lectus consequat nec. Sed consectetur quam nisi, eget pretium risus interdum nec. Integer luctus libero id ante varius pretium. Cras consequat lectus nisi, ut efficitur libero sagittis ut.

Ut odio risus, vulputate sit amet ante blandit, congue posuere leo. Sed id nisi sed sem efficitur venenatis. Nulla et imperdiet turpis. Duis lacus enim, convallis sit amet sapien eu, semper dapibus purus. Aenean condimentum quis turpis vitae pretium.

Donec non suscipit nibh. Interdum et malesuada fames ac ante ipsum primis in faucibus. Praesent ac rhoncus urna. Nulla dictum eleifend sem ut ullamcorper. Nam vel convallis nisi, eu sodales felis.

Vestibulum et quam a ligula porta dapibus quis.

Tempor nisi eu neque ornare porta.

Nunc eu ipsum vestibulum, porttitor dolor quis.

PÁG. 8

Sugestão de conteúdo: Capítulo descrevendo a importância da ética na comunicação e o uso adequado da informação, com uso de referências e citações de autores.

Comunicação e ética

Mauris rhoncus purus sit amet urna porttitor, quis pulvinar arcu feugiat. Nullam quam mauris, dicitur non nisi ac, ultricies imperdiet nulla. In finibus nisi sit amet tellus vestibulum, nec rhoncus felles. Gaudibus, integer tristique tristique in finibus. Inceptis, Aenean consetetur augue nec ante feugiat convallis. Aenean utraque ante. Quisque euismodi ex a convallis egestas. Maecenas sit amet laoreet nisi, nec erosand portis. Nam dicam ut ante imper blandit. Donec quis nulla sem, in Malesuada est. Cras feugiat porttitor augue, eu blandit arcu malesuada ac. In finibus felles sem, eu proin leo consetetur suscipit. Integer efficitur elit eget nulla dapibus, in volutpat enim maximus. Aliquam efficitur convallis laoreet. Vestibulum ante ipsum pretis in finibus dicitur inceptis et ultricies penatere cubilla arcu. Morbi et leo sed leo conlectantur vestibulum. Etiam quis augue in eros, nunc gravida ac ut sapien. Vestibulum malesuada ultricies dui, vel efficitur nisi molestie sit amet.

Donec maximus vulputate dignissim. Proin dignissim vel leo a tincidunt.

PÁG. 9

Sugestão de conteúdo: Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia. Referências bibliográficas utilizadas no guia.

Glossário

Anam Sit - Amet est semper, placrat eros sit amet.

Malesuada - Diam nunc tincidunt porttitor.

Imperdiet - Maecenas convalli.

Felis rhoncus - venenatis et vel turpis.

Aenean sodales - Vestibulum ullamcorper.

Vivamus finibus - Eros auctor risus vulputate

Referências

- Sed placrat malesuada eros, vel ultricies diam. Vestibulum ac dolor hendrerit, lobortis odio eu.

Porta enim. Donec ultricies ligula vel metus aliquam, vel pharetra erat pulvinar.

- Donec varius felis sem, nec finibus odio bibendum non. Donec sit amet felis et dolor.

Nullam eget commodo enim.

PÁG. 10

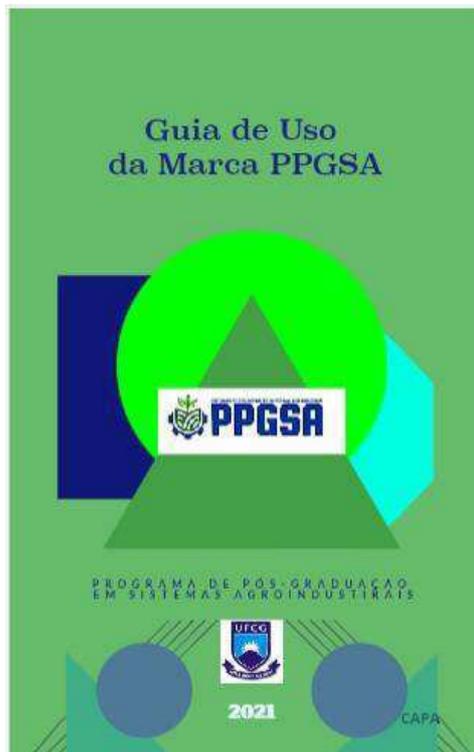
PPGSA

UFCC

2021

CAPA

APÊNDICE C - Guia de Uso de Marca PPGSA



Sugestão de conteúdo: Informações sobre a Universidade, reitoria, centro e o Programa de Pós-graduação, com suas respectivas chefias e coordenadores. Localização e ano de publicação.

Aliquam non odio congue,
dictum arcu non, pellentesque
lacus.
Nullam nec erat a tortor rhoncus
condimentum et non enim.
Praesent tristique lacus ut eros
iaculis lacinia.
Aliquam egestas mi id est
finibus, nec varius metus
tincidunt.
Donec pretium lorem sit amet
mauris ornare cursus.
Etiam lobortis justo at auctor
elementum.
Praesent porttitor est eget
congue egestas.
Aliquam dictum orci sed ante
suscipit efficitur.



CONTRACAPA

Sugestão de conteúdo: Breve apresentação sobre o material, sua importância e responsáveis.

Apresentação

Lorem ipsum dolor sit amet,
consectetur adipiscing elit. Quisque
enim massa, efficitur eu urna vitae,
maximus gravida nisl. Vestibulum
cursus nisl est, in semper metus
pharetra vitae. Duis lobortis rhoncus
justo congue ultricies. Nam vitae nulla
mi. Duis gravida mollis consequat.
Lorem ipsum dolor sit amet,
consectetur adipiscing elit.
Mauris imperdiet, diam non pharetra
rurum, orci ligula pulvinar sem, ac
tempus orci urna ac metus. Maecenas
eget erat ante.

PÁG. 03

Sugestão de conteúdo: Relação dos capítulos e conteúdo do guia.

Sumário

Praesent.....	XX
Maecenas.....	XX
Sollicitudin.....	XX
Eget congue.....	XX
Consequat.....	XX
Aliquam.....	XX
Rhoncus.....	XX
Condimentum.....	XX
Nellentesque.....	XX
Ffinibus.....	XX
Pellentesque.....	XX

PÁG. 04

Sugestão de conteúdo: Conceitos de Marca, Logomarca e a importância de um guia para seu uso. Conceito e informação sobre identidade visual.

Objetivos do Guia

Aliquam ac laoreet quam. Nunc vel quam ut urna condimentum semper et laoreet lacus. Sed at erat dictum, ultrices mi gravida, laoreet ex. Arnean ut commodo nibh. Nam non feugiat tellus, vel congue nisi. Curabitur bibendum a est at vehicula. Sed ac fringilla ante, ut vestibulum orci. Praesent in ante eget ligula ornare sollicitudin vitae nec elit. Morbi molestie venenatis ipsum sit amet consectetur.

Identidade Visual

VDonec volutpat convallis lectus eu consequat. Mauris pulvinar, risus consectetur vulputate mattis, mauris elit laetitia lacus, vel mollis sapien velit ut arcu. In finibus suscipit quam, eu commodo orci ullamcorper et. Aliquam sit amet rutrum du, nec ullamcorper sapien. Ut eget est turpis. Nulla facilisi. Ut cursus leo vel ligula rurnum, et blandit quam pharetra. Vestibulum neque massa, congue vitae mauris faucibus, malesuada commodo sapien.

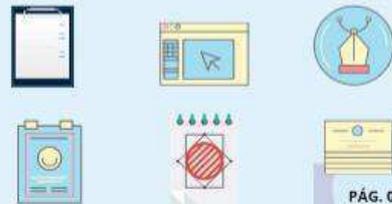
PÁG. 05

Sugestão de conteúdo: Descrição dos padrões adotados para utilização da identidade visual. Relação das peças (papelaria, impressas e eletrônicas) que usam a identidade visual.

Padrão

Integer sed placerat velit, ac malesuada lectus. Quisque venenatis, lectus vel egestas vestibulum, nisi risus auctor ex, ac auctor dolor nisi sit amet mi. Pellentesque sed consectetur lectus. Pellentesque at neque felis. Mauris velit lectus, fermentum eget iaculis ut, sollicitudin et erat. Integer consequat dolor eget nisi mollis facilisis. Etiam et vestibulum eros, eu convallis nunc. Integer et tincidunt velit. Integer vehicula nunc ligula, ut sagittis massa tristique sed. Donec feugiat dolor eget arcu finibus congue.

Peças



PÁG. 06

Sugestão de conteúdo: Apresentação da Logomarca do PPGSA. Descrição sobre a evolução da marca e exemplos utilizados.

Logomarca PPGSA



Nam tincidunt lacus at ante elementum, ac sollicitudin enim malesuada. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Ut a luctus est, quis aliquet mi. Praesent ac urna lorem..

Evolução da marca PPGSA



PÁG. 07

Sugestão de conteúdo: Descrição, regras de uso, restrições e preferências do uso da marca como assinatura institucional.

Assinatura Institucional



Proin eteifend commodo felis, ac commodo leo malesuada quis. Phasellus sem orci, ornare sed risus a, accumsan blandit mauris. Proin condimentum pellentesque mollis. Quisque justo arcu, feugiat vitae justo in, congue aliquet orci.

PELLENESQUE DIAM JUSTO



Proin fermentum, quam id ultrices vulputate, tortor dui suscipit justo, ac ultricies ipsum quam ut dolor. Fusce blandit est quis nunc ultricies, vitae aliquam ex pulvinar. Phasellus dignissim, sapien vel luctus laoreet, ante diam portitor tortor, ac convallis ante ligula non enim. Ut maximus tincidunt vestibulum. Phasellus facilisis ante nec ornare mattis. Maecenas eget fermentum mauris. Cras a felis condimentum, venenatis nisi sit amet, mattis nisi. Vivamus et elementum eros.

PÁG. 08

Sugestão de conteúdo: Descrição, regras de uso, restrições e preferências do uso da marca em impressos e uso da marca em arquivos eletrônicos.

Impressos do PPGSA

Nam convallis, ante vel consequat porta, lorem quam malesuada turpis, et consectetur justo risus sed odio.



Arquivos Eletrônicos



Fusce vitae magna neque. Aliquam erat volutpat. Praesent facilisis luctus imperdiet. Integer luctussem iaculis iaculis auctor. Interdum et malesuada fames ac ante ipsum primis in faucibus. Ut nec odio justo. Duis nec feugiat est, non euismod lectus.

PÁG. 09

Sugestão de conteúdo: Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia. Referências bibliográficas utilizadas no guia.

Glossário

- Integer >	Letus vel egestas vestibulum.
- Auctor ex >	Dolor nisi sit amet mi.
- Pellisque >	Consectetur lectus.
- Mauris >	Fermentum eget iaculis ut.
- Integer >	Consequat dolor eget facilisis.
- Etiam >	Integer et tincidunt velit.

Referências

Proin fermentum, quam id ultrices vulputate, tortor dui suscipit justo, ac ultricies ipsum quam ut dolor.

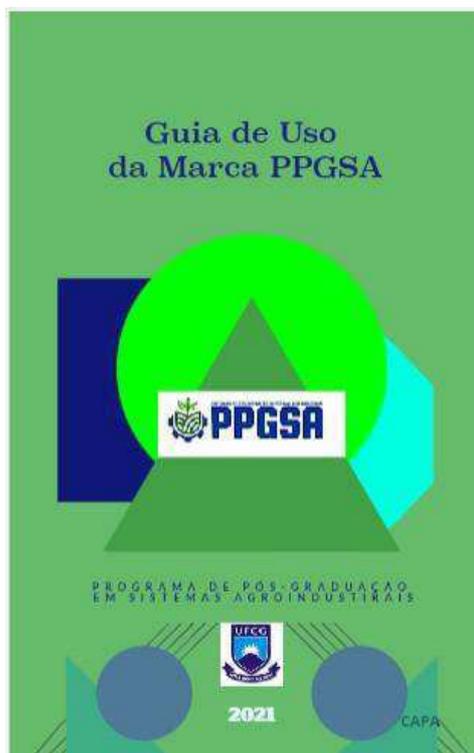
Fusce blandit est quis nunc ultricies, vitae aliquam ex pulvinar.

Phasellus dignissim, sapien vel luctus laoreet, ante diam portitor tortor, ac convallis ante ligula non enim.

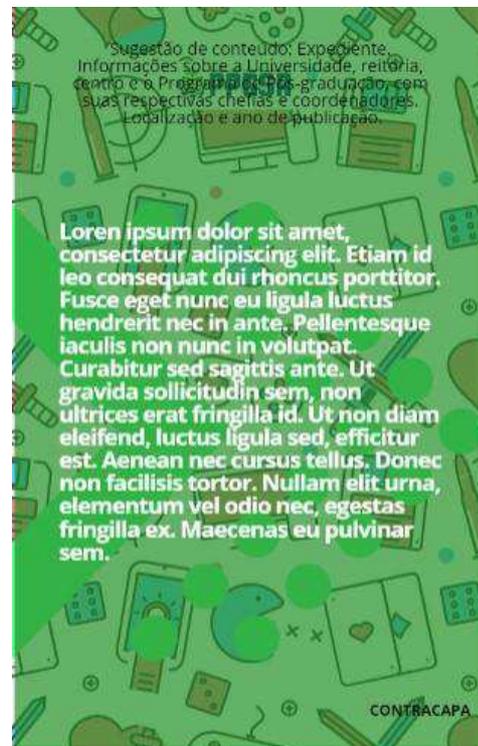
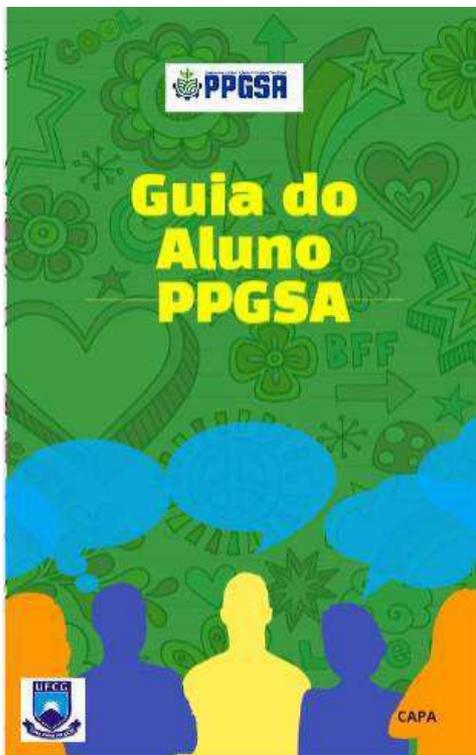
Ut maximus tincidunt vestibulum. Phasellus facilisis ante nec ornare mattis.

Maeconas eget fermentum mauris, Cras a felis condimentum.

PÁG. 10



APÊNDICE D - Guia do Aluno PPGSA



PPGSA

Sugestão de conteúdo: Definição de Pós-Graduação Stricto Sensu.

O que é uma Pós-Graduação Stricto Sensu

Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Donec eu mi vel est tincidunt posuere quis elementum turpis. In a porttitor enim. Fusce sed ligula quis urna fermentum pretium. Phasellus non luctus orci. Fusce et dolor tempus, pretium magna eu, venenatis libero. Nunc lectus eros, congue id nisi in, dictum consectetur erat. Nam eu ligula a massa gravida molestie. Phasellus vitae nunc at diam varius pharetra placerat sit amet leo. Cras in molestie lacus, non convallis enim. Aenean eget vulputate elit. Vivamus vehicula feugiat sem ac dapibus. Aenean euismod porta euismod. Fusce suscipit rhoncus ligula vel faucibus. Maecenas convallis nulla eu dictum tristique. Aenean a feugiat turpis.

PÁG. 5

PPGSA

Sugestão de conteúdo: Descrição e informação e sobre o Programa de Pós-graduação, suas modalidades, áreas de concentração e linhas de pesquisas.

Conheça sua Pós-graduação

Eueu mi vel est tincidunt posuere quis elementum turpis. In a porttitor enim. Fusce sed ligula quis urna fermentum pretium. Phasellus non luctus orci. Fusce et dolor tempus, pretium magna eu, venenatis libero. Nam eu ligula a massa gravida molestie. Phasellus vitae nunc at diam varius pharetra placerat sit amet leo. Cras in molestie lacus, non convallis enim. Aenean eget vulputate elit. Vivamus vehicula feugiat sem ac dapibus. Aenean euismod porta euismod. Fusce suscipit rhoncus ligula vel faucibus. Maecenas convallis nulla eu dictum tristique. Aenean a feugiat turpis.

PÁG. 6

PPGSA

Sugestão de conteúdo: Descrição da estrutura da UFCG, CCTA e PPGSA. Composição, endereço, emails, telefones de contatos. Apresentação da Missão, Visão e Valores do PPGSA.

Nossa estrutura básica

Donec vel nibh ipsum. Nunc convallis quam enim, sed finibus orci volutpat non. Cras faucibus egestas quam, ac cursus erat dapibus vitae. Nulla facilisi. Integer vel rhoncus lacus, quis porttitor nisi. In hac habitasse platea dictumst. Sed nec fermentum velit. Vestibulum ac du.

Nossa Missão, Visão e Valores

In rutrum metus vitae feugiat venenatis. Suspendisse vitae sapien sed du laculis faucibus.

Proin ac egestas enim. Aliquam commodo mi eget ligula laoreet, mollis congue elit ultricies. Donec efficitur interdum tortor ac imperdiet.

Nunc nec viverra risus. Nunc justo urna, elementum in tincidunt a, rhoncus sed elit.

PÁG. 7

PPGSA

Sugestão de conteúdo: Relação de canais de comunicação e portais administrativos da UFCG e Pós-graduação (PSI, SEI, SCAPOS). Relação de canais de comunicação diretos com a coordenação e secretaria da pós-graduação.

Fique atento!

Sed sodales purus vitae purus posuere, a cursus neque egestas.

Fusce ut erat vulputate, feugiat lacus vel, feugiat mi.

Integer placerat erat sed sollicitudin vestibulum.

Sua voz no PPGSA

- Sed tristique maximus magna at.
- Ullamcorper. Donec a tincidunt nisi.
- Proin rhoncus condimentum quam.
- Eet posuere velit consectetur et.
- Pellentesque id quam magna.
- Fusce ultrices ornare urna sed cursus.
- Donec ut nibh eu velit laoreet laoreet.

PÁG. 8

PPGSA

Sugestão de conteúdo: Relação das redes sociais (Instagram, Youtube, Facebook) do PPGSA. Relação de breves conceitos de termos utilizado no guia.

Fique por dentro do PPGSA

- > @ullamcorper
- > @commodo
- > @Posuerenelis
- > @libero

Glossário

Quisque: oonvallis erat eu oonvallis ultricies.

Quisque finibus: at nisi nec tempor.

Proin: viverra conseotetur turpis, vitae congue dolor.

Velit: sed justo finibus mollis.

PÁG. 09

PPGSA

Sugestão de conteúdo: Referências bibliográficas utilizadas no guia.

Referências

Mauris malesuada, dui sit amet maximus dapibus, massa velit dignissim augue, ut vehicula arcu velit ut dolor.

Nunc porta tincidunt augue vitae fringilla. Donec in auctor nulla.

Donec vel laoreet eros. Integer urna purus, volutpat eget posuere vel, blandit eu sapien.

Nam et suscipit nisi, id ultricies dui. Integer tincidunt arcu eget tempor consequat. Proin eleifend nisl ex, vitae feugiat nunc mollis ac.

Sed laus purus, cursus quis bibendum nec, bibendum quis purus.

PÁG. 10

PPGSA

PPGSA

CAPA