



Comunicação Interna e Feedback na Universidade Federal do Cariri

*Francisca Cristiane Gomes de Souza¹, Kátia Daniele Dutra Brito², Lílian Cavalcante Feitosa³,
Sabrina Suerli Lucena Melo⁴ e Gislene Farias de Oliveira⁵*

Resumo: A comunicação parece ser o elemento-chave, dentre as estratégias organizacionais no sentido de se promover o comprometimento com a entrega de produtos e serviços de qualidade. O Objetivo principal foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Trata-se de um estudo de campo, descritivo, quantitativo, realizado com uma amostra de 42 Técnicos Administrativos e Docentes gestores de ambos os sexos, com idades variando entre 21 e 60 anos, realizado entre 10/11 a 10/12/2020. A coleta dos dados se deu a partir de um questionário, contendo questões sociodemográficas e sobre as percepções dos respondentes acerca da comunicação e feedback, no tocante a avaliação de desempenho de 2020. Os resultados demonstraram que a comunicação e o feedback, na maioria dos aspectos estudados foi satisfatória. O aspecto menos satisfatório disse respeito a não receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020. Com relação a como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA, as falas eliciaram 5 categorias: Formalizar regras; Tecnologia adequada; Reuniões de alinhamento; Capacitações e Fornecer feedbacks. Este trabalho é um importante diagnóstico que, certamente deve servir como ponto de partida para políticas públicas de capacitação, relacionadas aos temas comunicação e feedback.

Palavras-chave: Comunicação interna; Feedback; Universidade Pública.

Internal Communication and Feedback at Universidade Federal do Cariri

Abstract: Communication seems to be the key element, among the organizational strategies in order to promote the commitment with the delivery of quality products and services. The main objective was to analyze aspects related to internal communication and feedback, more specifically during the 2020 performance evaluations at the Federal University of Cariri - UFCA. This is a field study, descriptive, quantitative, carried out with a sample of 42 Administrative Technicians and teaching Managers of both sexes, with ages varying between 21 and 60 years, carried out between 10/11 and 10/12/2020. Data collection took place from a questionnaire, containing sociodemographic questions and on the respondents' perceptions

¹ Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Universidade Federal do Cariri. E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br;

² Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri – UFCA. katia.brito@ufca.edu.br;

³ Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: lilian.cavalcante@ufca.edu.br;

⁴ Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Capacitação da Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: sabrina.melo@ufca.edu.br;

⁵ Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da UFCA. E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br.

about communication and feedback, regarding the performance evaluation of 2020. The results showed that communication and feedback, in most aspects the studied was satisfactory. The least satisfactory aspect was related to not receiving feedback from the head, before or after the award of the grade or concept, on the Performance Evaluation 2020. With regard to how to improve communication and feedback at UFCA, the statements elicited 5 categories: Formalize rules; Adequate technology; Alignment meetings; Training and Provide feedback. This work is an important diagnosis that certainly should serve as a starting point for public training policies, related to communication and feedback

Keywords: Internal communication; Feedback; Public university.

Introdução

Em um contexto organizacional, qualidade e comprometimento são questões importantes, as quais necessitam de maior atenção dos gestores. Autores como Cardoso (2006), já orientava sobre dar-se maior destaque à relação entre comprometimento e qualidade, enfatizando o papel da comunicação para uma efetiva conquista desse comprometimento. Em conformidade com esses autores, a comunicação parece ser o elemento-chave, dentre as estratégias organizacionais no sentido de se promover o comprometimento com a entrega de produtos e serviços de qualidade. Neste sentido, carecem receber informações compreensíveis, isentas de vieses, que lhes permitam não apenas fazer o trabalho no tempo, mas compreender seus papéis individuais e coletivos dentro de um processo institucional maior. Daí pode-se intuir a grandeza do papel da comunicação interna como essencial para a promoção da qualidade.

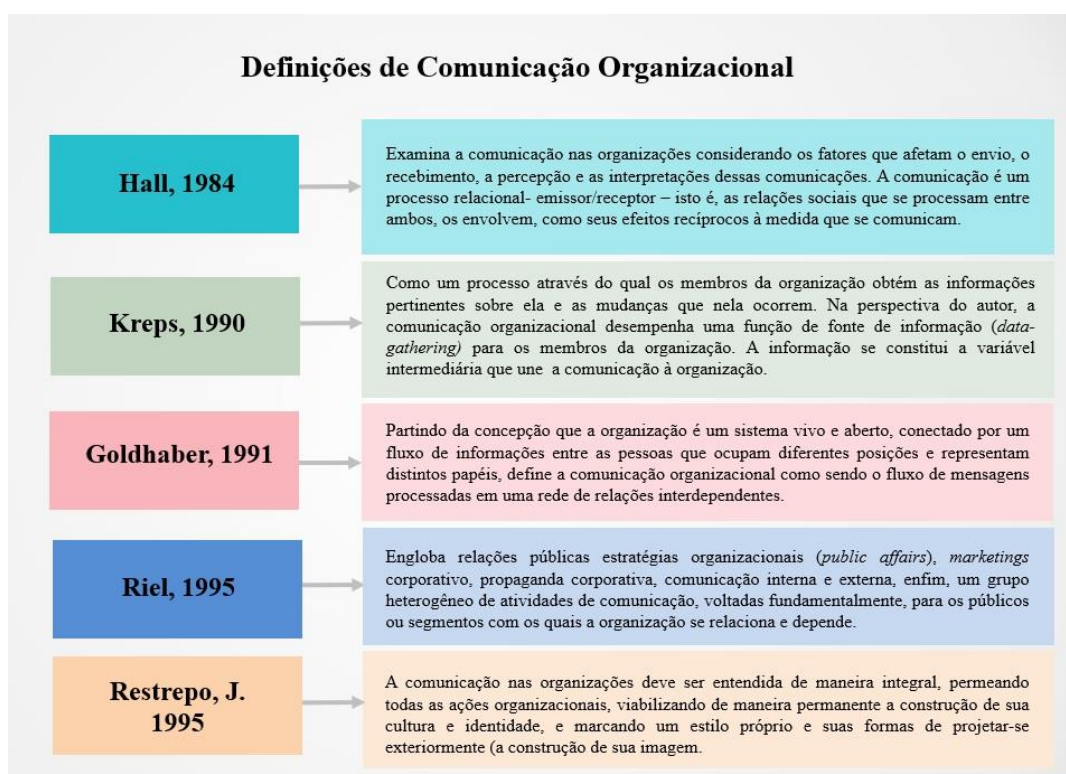
São escassos os estudos que tratam do papel da comunicação interna enquanto instrumento para a promoção de uma gestão organizacional de qualidade, principalmente nas universidades públicas. Dessa forma, o presente estudo pretendeu refletir sobre a temática, também com a finalidade de contribuir para um incremento na base de conhecimentos sobre comunicação interna e feedback em universidades públicas.

O Objetivo principal foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Para isso, foi necessário também: a) Caracterizar a amostra dos participantes; b) Conhecer aspectos sobre a comunicação recebida na UFCA, sobre avaliação de desempenho e c) Conhecer a percepção dos respondentes quanto ao que pode ser feito para melhorar a comunicação na UFCA, em termos de avaliação de desempenho.

Comunicação organizacional

A comunicação é um dos recursos mais importantes numa instituição (KUNSCH, 2012; KUNSCH, 2003; GIBSON *et al.*, 1981). Há diversas definições para a Comunicação Organizacional, a depender do contexto de sua avaliação (FLORÊNCIO, 2019). Conforme Medrano (2007, p. 39), poderia ser pensada como "um processo que ocorre, que tem lugar, entre os membros de uma coletividade social". Autores como Kunsch (2003) definem a Comunicação Organizacional como uma teoria que tenta compreender como o fenômeno comunicacional se processa nas organizações. Também como funciona o processo de mediação da comunicação intra e extra organização. O domínio da comunicação, quer seja interna ou externa, é imprescindível para a qualidade dos serviços prestados pela organização como um todo. O conhecimento de como acontecem as interações entre os diversos níveis da organização, ajudam a manter estruturas comunicacionais cada vez mais eficazes, mediadas por uma diversidade de canais, inclusive pelos novos sistemas informatizados. O Quadro 1 demonstra a abordagem teórico-conceitual de Scroferneker (2006), no que se refere a Comunicação Organizacional, destacando os principais autores e suas diferentes percepções.

Quadro 1 - Diferentes abordagens de Comunicação Organizacional



Fonte: Adaptado de Scroferneker (2006).

Para Curral e Chambel (2002), a definição de comunicação é "o processo pelo qual um grupo gera a informação". Medrano (2007) e Kunsch (2012), complementam que a Comunicação Organizacional refere-se, também, aos fluxos de dados - que são coadjuvantes, de algum modo - dos seus processos de comunicação e intercomunicação. A necessidade humana de se comunicar leva a comunicação organizacional a impulsos unicamente social. Segundo Tubbs e Moss (2003), a comunicação humana ocorre no contexto das organizações.

Fundamentos teóricos

Autores como Gibson *et al.* (1981) nos fornecem uma visão da Administração referente a Comunicação Organizacional. Para esses autores, as funções administrativas básicas tais como planejar, controlar, organizar e dirigir, são efetivadas mediante a atividade de comunicação, realçando sua importância para o funcionamento da organização como um todo.

A estrutura da organização necessita propiciar uma comunicação efetiva em três direções diferentes (GIBSON *et al.*, 1981): (1) de cima para baixo, de uma hierarquia superior, para uma mais abaixo. Tais instruções, normalmente são orientações ou determinações para alguma atividade; (2) de baixo para cima. Nestes casos, o emissor das mensagens posiciona-se um nível hierárquico mais inferior que o do receptor; e (3) horizontalmente. Neste caso, a comunicação se estabelece entre pares de hierarquia semelhante. Autores como Kunsch (2003), Curral e Chambel (2001), Tubbs e Moss (2003) estão de acordo com a abordagem de Gibson *et al.* (1981), quando orientam a existência dos três tipos de atuação comunicacional, seja ela ascendente, descendente ou horizontal.

O homem como um ser social, carece de uma comunicação eficaz. A comunicação parece ser influenciada pelos canais por onde ela é mediada. Enquanto Curral e Chambel (2001) consideram como muito mais efetivo o encontro presencial, já que este possibilita o contato pessoal, e portanto uma resposta imediata, o que evitaria problemas de comunicação, autores como Quinn (1992) já fixam sua teoria na importância dos processos organizacionais e uso das novas tecnologias, que segundo ele, aumentam o conteúdo intelectual das partes e da organização como um todo.

Medrano (2007) informa que as questões relacionadas a responsabilidade social das organizações fortificam a necessidade de atendimento à cidadania, como um exercício

indispensável das organizações. Neste sentido, o autor coloca quatro perspectivas que precisam ser consideradas na Comunicação Organizacional: Uma perspectiva mecânica, que enxerga a Comunicação Organizacional como um processo onde a mensagem avança através de um canal, de um ponto a outro; b) Uma perspectiva psicológica: relacionada às características dos indivíduos que podem afetar a comunicação; c) Uma perspectiva interpretativa-simbólica. Envolve os significados compartilhados e comportamento social; d) Uma Perspectiva de interação entre os diversos sistemas envolvidos. Neste caso, concentra-se em comportamentos externos, como potenciais influenciadores.

Medrano (2007) nos aponta que a Comunicação Organizacional associa diversas áreas do conhecimento, como o Marketing (Comunicação Mercadológica), as Relações Públicas (Comunicação Institucional), bem como a Comunicação Interna (Comunicação Administrativa).

Kunsch (2003) apud Moreira e Ribeiro (2015), organizou os tipos de comunicação e influências que acontecem na transmissão de informações, sintetizados no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Tipos de Comunicação e influências primárias em função do nível de análise



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003).

Neste sentido há contextos da comunicação organizacional que, dependendo do tipo de comunicação, sofre determinadas influências, seja de fenômenos cognitivos, papéis e normas

sociais, seja das relações interdepartamentais e das relações entre organizações ou dos componentes ambientais.

A importância do Feedback na Gestão de Pessoas

Missel (2012), conceitua o feedback como uma técnica que consiste na realização de retornos sistemáticos, onde os gestores auxiliam os servidores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam negativos ou positivos.

O feedback na gestão de pessoas é algo que está associado ao bem-estar do servidor. Este deve ser uma preocupação constante do gestor numa instituição pública. Isso nos mostra que, para além da avaliação de desempenho, é indispensável a realização de vários momentos de feedback, os quais significam dar o retorno, uma resposta a um determinado pedido ou acontecimento, ou ainda, dialogar a respeito de situações internas, atitude e resultados.

Dessa forma pode-se intuir que Avaliação de Desempenho e Feedback, na Gestão de Pessoas, dizem respeito a uma avaliação e um reflexão da mesma, junto ao avaliado. No caso da avaliação de desempenho, esta é devidamente sistematizada, abrangendo normalmente um período de atividades. No caso do feedback, este é mais flexível, devendo ser contínuo e para garantia de maior eficácia.

A prática do feedback, segundo Missel (2012), tem apresentado avanços importantes. É uma metodologia indiscutivelmente eficaz para o alcance de resultados. Num contexto de gestão pública, os resultados de um feedback bem conduzido, viabilizam o crescimento do servidor e da instituição.

Para Dutra (2002), Estimular o desenvolvimento, implica em incentivar o aprimoramento e a constante qualificação do servidor, gerando tanto custos como maior benefício para ambas as partes. É preciso considerar-se qual a clareza que possuem gestores e servidores, da relevância de suas funções, para que nenhuma parte seja cobrada além do que seja o adequado e necessário. Daí a importância de um mapa detalhado sobre as atividades dos cargos, funções e suas respectivas atividades numa instituição pública. Este será um norte para adequados avaliação e feedback.

Justica-se pois, a necessidade de analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

Metodologia

Trata-se de um estudo de campo, descritivo, quantitativo, realizado na Universidade Federal do Cariri entre novembro e dezembro de 2020.

A Universidade Federal do Cariri, é uma Universidade pública de Ensino Superior, com sede ao município de Juazeiro do Norte, mas que tem outras unidades em municípios circunvizinhos. Iniciou suas atividades de maneira oficial em junho de 2013. Antes, desde 2001, funcionou como uma unidade descentralizada da Universidade Federal do Ceará.

Atualmente congrega 5 *campi*: Juazeiro do Norte, Barbalha, Crato, Brejo Santo e Icó, que referenciam suas ações em quatro pilares, a saber: o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Cultura. Os seus objetivos organizacionais compreendem a inclusão social e o desenvolvimento territorial sustentável. Possui em seus cursos estudantes do país e do exterior, em cursos de graduação, mestrados e doutorado.

O universo de 284 servidores, Técnicos administrativos estáveis e docentes em cargo de direção estiveram aptos a participar. A amostra contou com 42 servidores que se dispuseram a participar da pesquisa. Estes foram incentivados a acessarem e responderem o link da pesquisa.

Instrumento de Coleta de dados

Um questionário, elaborado para o propósito do estudo, com questões abertas e fechadas foi disponibilizado através do Google-forms, contendo questões sociodemográficas, a exemplo de: sexo, idade, tempo de serviço na Instituição, cargo e se possuía função de direção. Outras questões disseram respeito a informações sobre as percepções dos respondentes acerca da comunicação e feedback, no tocante a avaliação de desempenho de 2020, a exemplo de: “As informações que recebo sobre o trabalho que preciso desenvolver são claras e precisas”; “As informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício de minha função/cargo”; “Recebi algum feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre minha Avaliação de Desempenho 2020”. As respostas foram dispostas em

uma escala likert com 4 opções de resposta: 1 – Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Concordo e 4 – Concordo totalmente.

O instrumento ficou disponível entre os dias 10 de novembro de 2020 a 10 de dezembro de 2020.

Análise dos dados

Os dados foram dispostos em uma planilha excell e posteriormente transportados para o programa estatístico SPSS para análise descritiva e construção das tabelas e gráficos apropriados.

Resultados e Discussão

1. Caracterização do Perfil dos respondentes da amostra

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, sobre caracterizar a amostra, fizeram parte deste estudo 42 servidores Técnicos Administrativos e Docentes em cargo de direção da Universidade Federal do Cariri.

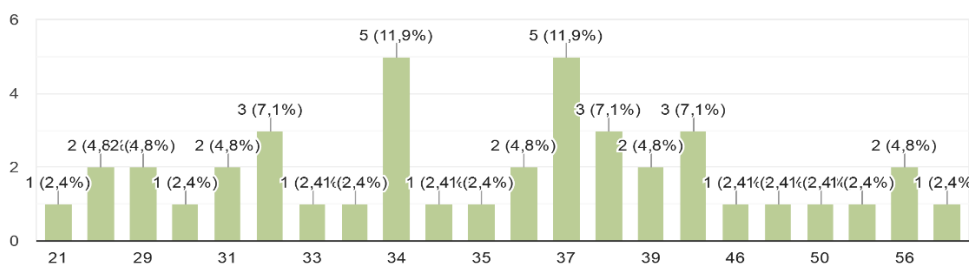
Tabela 1: Distribuição do sexo e idade dos sujeitos da pesquisa

Sexo	Frequência		Percentual (%)	
Masculino	19		45,2	
Feminino	23		54,8	
Total	42		100,0	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	21	60	37,11	7,684

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Suas idades variaram entre 21 A 60 anos (média 37,11. Dp= 7,684), em sua maioria do sexo feminino (23), sendo 19 do sexo masculino. A alta do desvio padrão deve-se a grande diferença entre as idades dos participantes. Em termos ficaram assim distribuídas:

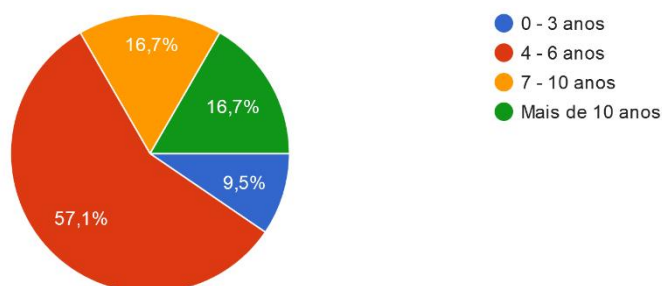
Gráfico 1: Distribuição das idades dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao tempo de serviço na UFCA.

Gráfico 2: Tempo de serviço dos participantes na UFCA



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao tempo de trabalho na UFCA, verificou-se que 9,5% possui entre 0 e 3 anos na instituição; 57,1% possui entre 4 e 6 anos; 16,7% possui entre 7 e 10 anos e, 16,7% possui mais de 10 anos na instituição.

Trata-se de um grupo de servidores que já possui estabilidade e um tempo razoável para que já compreenda as rotinas administrativas e, provavelmente mais adaptados aos colegas de trabalho.

Com relação ao Cargo que ocupa na UFCA.

Tabela 2: Distribuição do Cargo ocupado dos sujeitos da pesquisa

Cargo ocupado na IES	Frequência	Percentual (%)
Técnico Administrativo	36	85,7
Docente	06	14,3
Total	14	100,0

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

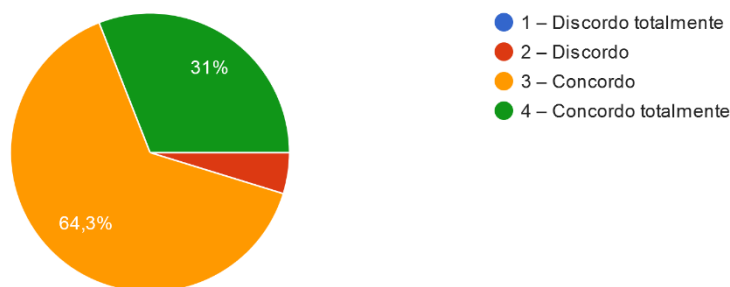
Quanto ao cargo ocupado, 6 são Docentes em cargo de direção (14,3%) e 36 são Técnicos Administrativos (85,7%) .

2. Percepções dos respondentes sobre aspectos da comunicação interna e feedbacks

Em atendimento ao segundo objetivo específico, sobre conhecer aspectos da comunicação interna e feedbacks na Universidade Federal do Cariri – UFC, os resultados encontram-se nos gráficos a seguir.

Sobre se recebeu informações claras e precisas para realização do trabalho.

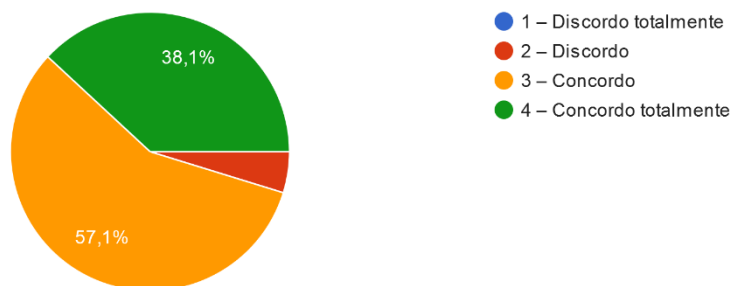
Gráfico 3: Sobre se recebeu informações claras e precisas para realização do trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Neste aspecto, 64,3% dos respondentes concordaram em terem recebido informações claras e precisas para realização do trabalho; 31% concordam totalmente com a premissa e apenas 4,7% não concordam em terem recebido informações claras e precisas para realização do trabalho.

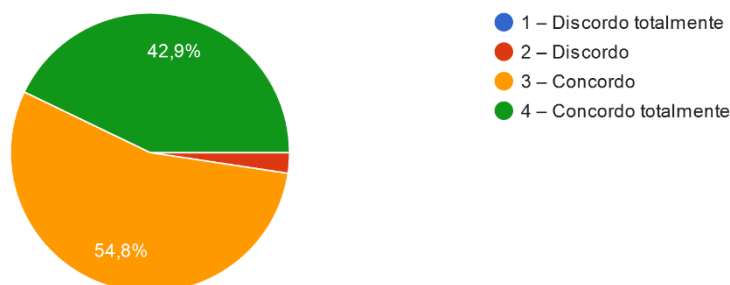
Gráfico 4: As informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício da minha função/cargo.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão do gráfico 4, 57,1% dos respondentes concordaram em que as informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício da minha função/cargo; 31% concordam totalmente com a premissa e apenas 4,8% discordaram.

Gráfico 5: No meu setor de trabalho existe respeito às hierarquias na transmissão das informações

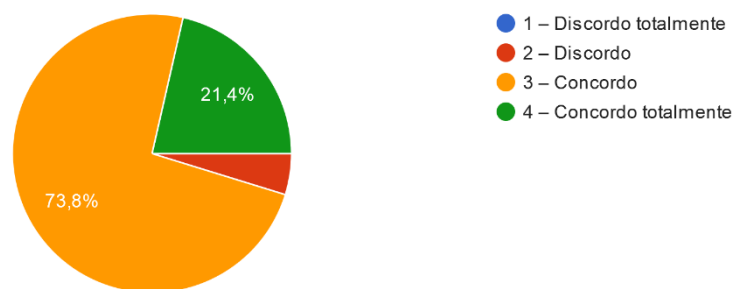


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação a haver hierarquia na transmissão das informações, 54,8% dos respondentes concordaram; 42,9% concordam totalmente e apenas 2,3% discordaram.

Este foi um dos pontos de grande concordância entre os respondentes, denotando certo respeito aos gestores, premissa importante e salutar ao bom andamento do trabalho a ser realizado.

Gráfico 6: A comunicação relacionada ao feedback dentro do seu setor é positiva.



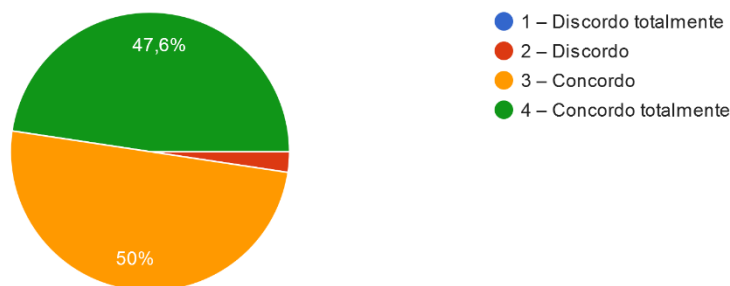
Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre existir uma comunicação positiva relacionada ao feedback dentro dos setores de trabalho, conforme o gráfico 6, 73,8% dos respondentes concordaram; 21,4% concordam totalmente e, 4,8% discordaram.

O conceito de feedback diz respeito a comunicação de informações ao servidor pelo seu superior imediato ou colega de trabalho, com a finalidade de melhorar seu desempenho (SHUTE, 2007).

O uso de feedback para melhoria do desempenho é uma ferramenta presente nos processos avaliativos de uma maneira geral. Nesse contexto, o superior hierárquico que interage oferecendo o feedback age como um tutor (FREITAS e TARCIA, 2014). O Feedback é um ponto igualmente importante na comunicação. Este precisa ser direto, porém carregado de certa positividade dialética, de forma a não prejudicar o canal de interação e a confiança do interlocutor.

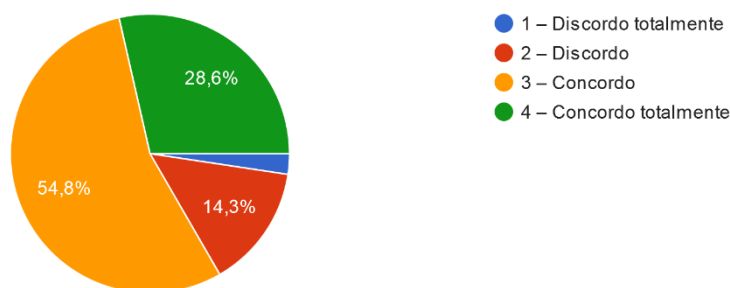
Gráfico 7: Meu superior hierárquico consulta suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação a questão apresentada no gráfico 7, sobre o superior hierárquico consultar suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões, 50% dos respondentes concordaram; 47,6% concordam totalmente e apenas 2,4% discordaram.

Gráfico 8: Recebo informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do meu desempenho.

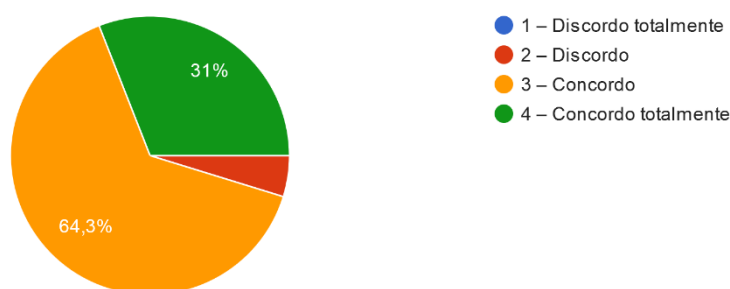


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão apresentada no gráfico 8, quanto receber informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do meu desempenho, 54,8% dos respondentes concordaram; 28,6% concordam totalmente; 14,3% discordaram e, 2,3 discordaram totalmente.

Este foi um dos itens que merecem atenção, já que há um contingente de 16,6% de servidores que discordaram sobre receber informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do seu desempenho.

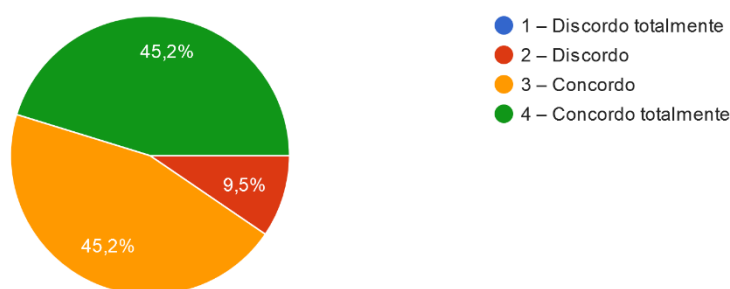
Gráfico 9: Considero-me apto a fornecer um feedback claro e objetivo.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão apresentada no gráfico 9, quanto Considerar-se apto a fornecer um feedback claro e objetivo, 64,3% dos respondentes concordaram; 31% concordam totalmente e, 4,7% discordaram.

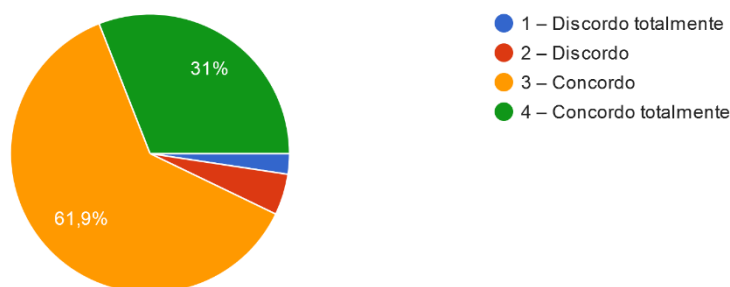
Gráfico 10: Quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Quanto a questão 10, sobre quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria, 45,2% dos respondentes concordaram; 45,2% concordam totalmente e, 9,5% discordaram.

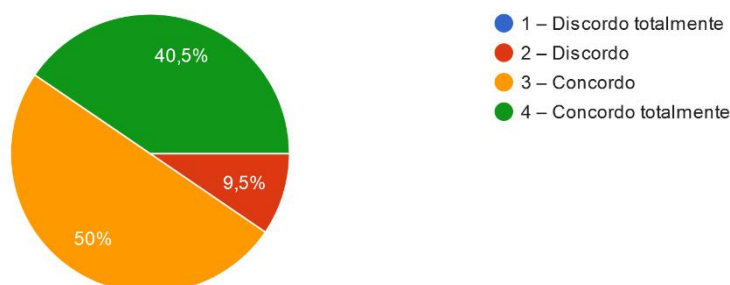
Gráfico 11: Recebo incentivo dos colegas, chefia ou equipe por minhas práticas de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 11, sobre receber incentivo dos colegas, chefia ou equipe por minhas práticas de trabalho, 61,9% dos respondentes concordaram; 31% concordam totalmente, 4,8 discordaram e, 2,3 discordaram totalmente.

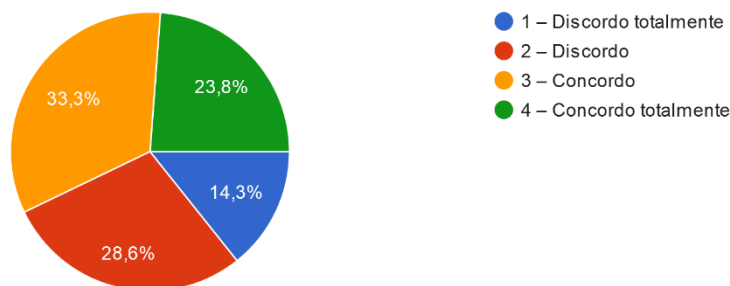
Gráfico 12: A Avaliação de Desempenho 2020 levou em conta os pontos técnicos do meu trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre o fato da Avaliação de Desempenho 2020 ter levado em consideração os pontos técnicos do trabalho, 50% dos respondentes concordaram; 40,5% concordam totalmente e, 9,5 discordaram.

Gráfico 13: Recebi um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre minha Avaliação de Desempenho 2020.

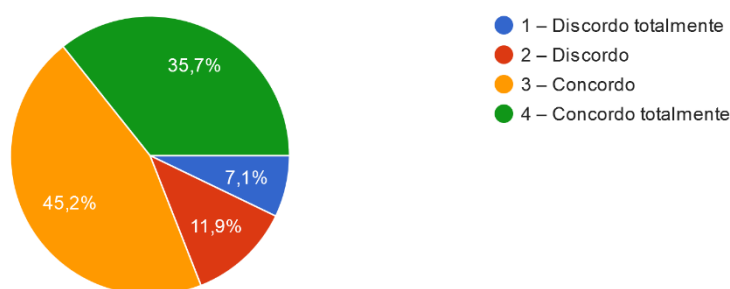


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 13, sobre receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020, 33,3% dos respondentes concordaram; 23,8% concordam totalmente, 28,6% discordaram e, 14,3% discordaram totalmente.

Neste ponto os servidores foram muito enfáticos em afirmarem haver uma lacuna em termos do feedback da chefia sobre a atribuição da nota relativa aos seus desempenhos. Trata-se de uma necessidade dos servidores que parece ainda não foi atendida a contento.

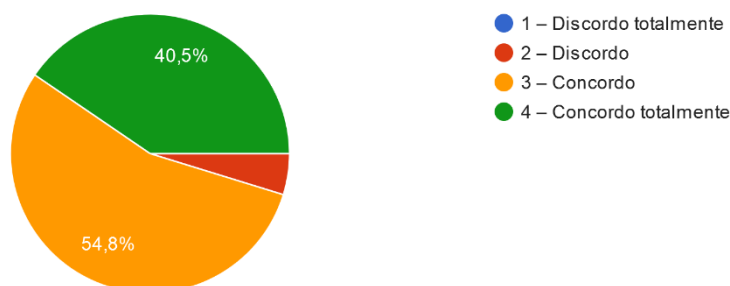
Gráfico 14: Tenho conhecimento sobre os critérios utilizados na minha Avaliação de Desempenho 2020.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 14, sobre ter conhecimento sobre os critérios utilizados na minha Avaliação de Desempenho 2020, 45,2% dos respondentes concordaram; 35,7% concordam totalmente, 11,9% discordaram e, 7,1% discordaram totalmente.

Gráfico 15: Já participei de capacitação com a finalidade de aprimorar meu desempenho.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 14, sobre já haver participado de capacitação com a finalidade de aprimorar o desempenho, 54,8% dos respondentes concordaram; 40,5% concordam totalmente e 4,7 discordaram.

3. Percepções dos respondentes sobre o que pode melhorar a comunicação interna e feedbacks na UFCA.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, sobre o que pode melhorar a comunicação interna e feedbacks na UFCA, as respostas foram dispostas em cinco categorias, dispostas na tabela a seguir:

Tabela 3 – percepções dos respondentes sobre como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA.

Categorias	Percepções sobre como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA	F	%
1. Formalizar Regras	Mapeamento de processos. Gestão por competência, Fluxogramas . Rádio interna; Definição do mapa de processos de cada setor e política de gestão de lições aprendidas; Planejamento em grupo nos setores com a definição de metas claras que toda a equipe possa acompanhar; Disposição clara das atribuições, objetivos e metas para a realização do trabalho; Melhorar a comunicação interna dos servidores, melhorar o fluxo de processo; Definição mais clara das competências, processos e fluxos e trabalho.; Estabelecer diálogo contínuo sobre o que se espera do trabalho do outro, definir metas e ser acompanhado	13	28,9

2.Tecnologia Adequada	Ter canais mais interativos; Realizar um vídeo por semana sobre as principais comunicações para os servidores; Criar uma cultura de se ler e-mails, consultar processos no SIPAC, visualizar sistemas, etc; Maior divulgação das informações relevantes; Cartilha e manual; Celeridade nas Informações; Utilizar os e-mails institucional e do setor como ferramentas formais; Inserção de meios mais eficientes de comunicação, pois devido a pandemia as pessoas estão trabalhando em casa e não no local de trabalho, com isso não tem o contato telefônico. Ex: Celulares oficiais; Centralizar as informações em poucos canais.	12	26,7
3.Reuniões de Alinhamento	Apreciação e discussão, as vezes no próprio centro, sobre as reuniões de trabalho; Realização de Reuniões com a equipe; Reuniões envolvendo gestores no terceiro nível hierárquico ou inferior e não apenas entre o primeiro e os segundos níveis; Reuniões em que toda a equipe possa participar. Deixar claro as funções de cada membro da equipe; Marcar momentos com todos e tornar esse tempo prioridade; Reuniões programadas; Que as decisões sejam tomadas ouvindo todos os envolvidos no processo.	8	17,8
4.Capacitações	Capacitações que colaborem na compreensão sobre a importância de uma comunicação eficiente; Capacitações sobre o processo comunicação organizacional para ambos os envolvidos(gestor e servidor sob sua responsabilidade); Os servidores entendesse melhor que fazem parte de uma equipe, ou seja, oferta de capacitações visando o trabalho em equipe; Desenvolver habilidades dos gestores; Capacitação dos gestores para dar feedback a sua equipe; Cursos sobre comunicação formal e não formal; Capacitação de gestores em mediação de conflitos; Marcar momentos com todos e tornar esse tempo prioridade.	7	15,5
5. Fornecer Feedbacks	Estabelecer a cultura de feedbacks uma ferramenta essencial para melhorar a comunicação dentro de qualquer empresa, que seja pública ou privada; Estabelecer diálogo contínuo sobre o que se espera do trabalho do outro, definir metas e ser acompanhado pela chefias de modo mais próximo; Incentivar e ressaltar a importância da Boa comunicação; Melhorar o processo de transparência nas informações.	5	11,1
Total	45	100

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Categoria 1 – Formalizar regras. Esta categoria incluiu aspectos relacionados a definição de processos formalizados para comunicação na instituição.

Documentar formalmente as regras da instituição, de forma que todos os servidores compreendam as normas a seguir, bem como o que é esperado em termos da postura profissional deles, enquanto profissionais, foi percebido como muito importante pelos participantes da pesquisa.

Atualmente há diversos canais possíveis para comunicação, desde a fala presencial, até o telefone, e-mails, whatsaps e similares, dentre outros. E, ao que ficou demonstrada foi uma necessidade de se deixar claro algum tipo de regramento para essas comunicações. Por exemplo: como devem se reportar a cada colega, cliente interno ou superior hierárquico? Como lidar quando a situação for de queixas? Qual fluxo a informação precisa seguir e se existe uma procedimento prioritário; Qual o impacto de cada ação de comunicação realizada nos resultados e resoluções?. É importante perceber que cada canal utilizado (WhatsApp, e-mail, telefone celular), tem determinadas peculiaridades. O ideal é formalizar regras para segurança do

processo, a fim de evitar-se que alguma comunicação ou aviso importante não seja despercebido (DEVESA, 2011).

Como orienta Goldratt (1992, p.81) "Diga-me como me mede e eu lhe direi como me comportarei". Portanto, a comunicação, precisa guiar-se por um conjunto de normas, que consubstanciem uma espécie de guia para a ação e, sobretudo para o comportamento numa organização. Regras explícitas tendem a garantir maior eficácia e continuidade ao trabalho.

Categoria 2 – Tecnologia adequada. Esta categoria agregou as falas referentes ao uso de tecnologias e meios mais adequados na promoção de uma comunicação mais eficientes.

Trata-se de algo de grande relevância poder-se utilizar de meios modernos e tecnologia avançada, como canais para avisos e notícias, para facilitar a comunicação e os processos de trabalho. Uma tecnologia de vanguarda pode dispensar maior segurança nas informações trocadas, mantendo a segurança de dados importantes, assim como proporcionar um histórico para eventuais consultas posteriores (BORBA; PERIN; SAMPAIO; PASQUALOTTO; UGALDE, 2012).

Não adiantaria utilizar todas as tecnologias da informação disponíveis, apenas por um modismo. É preciso uma consciência do porquê da escolha de determinadas mídias digitais (KROHLING KUNSCH, 2007; BRUNSTEIN; DOMENICO e SILVA, 2019).

Seu objetivo é sempre uma melhoria no fluxo de dados e informações, bem como dar maior celeridade aos processos, onde cada servidor possa acompanhar as atualizações e, informações das quais necessita para seu trabalho.

Um estudo conduzido por Marques (2018) observou que a capacidade de comunicar posiciona-se como principal requisito quando se precisa promover um profissional, ressaltando que uma das grandes dificuldades nas organizações refere-se a deficiência na comunicação. O seu papel principal é proporcionar a interação entre os indivíduos, de maneira que eles possam ter maior compreensão mútua, dentro de um processo de interação social. Desta forma, está a habilidade comunicacional, determinante no estabelecimento de relações mais saudáveis entre os indivíduos envolvidos, questão essa que, interfere no desempenho profissional e, consequentemente no sucesso da organização.

Categoria 3 – Reuniões de alinhamento. Nesta categoria foram organizadas as falas que incluíram a necessidade de realizações de reuniões para esclarecimento sobre o que é esperado dos servidores, nas suas atividades e competências.

É importante que os momentos de reuniões tenham alguma validade, de forma a manter os participantes atentos. Portanto, conduzir reuniões rápidas e objetivas, com o propósito de

informar, alinhar e reajustar aqueles procedimentos em curso, são ideais. Também ter-se um objetivo e estruturar os pontos a se discutir, cumprir o horário acordado, com todos cientes da pauta a ser discutida evita dispersões e perda de tempo (GOMES; ANSELMO e LUNARDI FILHO, 2000).

As reuniões, podem ser realizadas presencialmente ou com ferramentas de videoconferência. Neste último caso tem se mostrado como excelentes oportunidades para repasse e discussões de informações novas, avisos, e alinhamento sobre o andamento dos trabalhos dos servidores.

Categoria 4 – Capacitações. Esta categoria inclui habilitar através de treinamento continuado, os colaboradores sobre comunicação e feedback.

O treinamento para que se possa cobrar maior responsabilidade compartilhada é imprescindível. É necessária a compreensão de que uma boa comunicação na instituição requer capacitação, requer treinamento para que se possa conhecer sua importância e detalhes, que possam favorecer maior qualidade na prestação dos serviços e nas relações interpessoais.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), a capacitação e o treinamento são processos que habilitam o servidor a adquirir maior índice de eficiência no seu trabalho. Incluem mudanças de paradigmas à partir de apropriados hábitos de pensar, desenvolvimento de habilidades novas, conhecimentos e atitudes. Autores como Magalhães e Borges-Andrade (2001), consideram capacitação como uma ferramenta administrativa de vital importância para que se possa auferir maior qualidade ao trabalho, melhorando consideravelmente o desempenho do servidor. Em termos da comunicação, melhor compreensão das instruções e normativas e assimilação de novas atitudes, além de modificações nos comportamentos, em função de eventuais dificuldades relacionais e sociais mais amplas.

Categoria 5 – Fornecer feedbacks. Nesta categoria foram dispostas as falas que se referiram sobre a importância dos feedbacks para a melhoria da comunicação interna na instituição.

A constância dos feedbacks de comportamento dos servidores são boa estratégia de comunicação, de forma que compreendam o que se espera deles e, como forma de verificação sobre se estão atendendo as expectativas (ROCHA e LUZ, 2020). Trata-se de uma boa oportunidade para que se observe e discuta os pontos que podem ser melhorados para, em seguida, buscar implementar as mudanças cabíveis.

Outras respostas disseram respeito a estarem satisfeitos com a forma como acontece a comunicação, ou não tiveram nada a apontar de significativo, a exemplo das falas: “Na minha

opinião.... a comunicação é eficiente”; “Nada a declarar”; “Não tenho sugestões”; “Nada me ocorre agora”.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

Foram discutidas definições teóricas e informações via breve uma revisão da literatura. Aspectos teóricos e conceitos sobre comunicação foram apresentados inicialmente para demonstrar através de uma base teórica a importância do uso de feedbacks nos processos de Avaliação de Desempenho de servidores públicos. Avaliar é um processo dinâmico, que se constrói em etapas: 1. medir, que trata-se de atribuição de valor (números), para que se possa 2. intervir no sentido de um aprimoramento.

Com o avanço das políticas de gestão de pessoas, assim como de recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior, o tema comunicação e feedback ainda é muito recente. Verificamos nesta pesquisa que ainda há muito o que avançar nesse aspecto, utilizando-se de novas tecnologias e práticas modernas voltadas para o futuro.

A melhoria da qualidade quando se diz respeito a educação pública, perpassa por uma inovação de seus processos internos e pelo seu desenvolvimento organizacional. No caso da UFCA, observou-se muitas propostas para melhoria da comunicação e do feedback. Desde a formalização de regras, uso de tecnologias apropriadas e mais adequadas, reuniões de alinhamento, capacitações mais específicas e maiores possibilidades de fornecer feedbacks.

É chegada a hora de um repensar institucional das práticas operacionais e estratégicas, de . Os forma a não correr o risco de uma certa estagnação. Os sistemas públicos de Avaliação de Desempenho, são determinantes quando das alocações orçamentárias para instituições mais destacadas.

Uma análise da Comunicação e Feedback na Universidade Federal do Cariri, quanto a Avaliação de Desempenho 2020, na percepção dos respondentes deste estudo, esta tem sido mais satisfatórias nos seguintes aspectos: - Receber informações claras e precisas para realização do trabalho (95,3%); - As informações que receberam na rotina do trabalho tem uma aplicação direta no exercício da função/cargo (88,1%); - Há hierarquia na transmissão das

informações (97,7%); - Existe uma comunicação positiva relacionada ao feedback dentro dos setores de trabalho (95,2); - O superior hierárquico consulta suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões, (97,6%); - Receberam informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do desempenho (83,4%); - Considerar-se apto a fornecer um feedback claro e objetivo (95,3%); - Quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria (90,4%); - Receber incentivo dos colegas, chefia ou equipe por práticas de trabalho (92,9%); - Avaliação de Desempenho 2020 ter levado em consideração os pontos técnicos do trabalho (90,5%); - Conhecer os critérios utilizados na sua Avaliação de Desempenho 2020 (80,9%); - Haver participado de capacitação com a finalidade de aprimorar o desempenho (95,3%).

Um dos aspectos que chamou a atenção, por ter recebido o menor percentual de concordância foi quanto a Receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020 (57,1%). Trata-se de um dos aspectos que os gestores devem dar maior destaque, no sentido de melhorar tal percentual.

Este trabalho não pretende esgotar o tema da comunicação e feedback na Avaliação de Desempenho em instituições públicas de ensino superior, mas servir como um diagnóstico ao setor competente, notadamente de gestão de pessoas, que deverá servir como ponto de partida para políticas públicas de capacitação relacionadas aos temas comunicação e feedback.

Referências

BORBA, C. P.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Ferramentas de comunicação em organizações não governamentais. *Revista Pretexto*, v. 13, n. 3, p. 44-71, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8590/ferramentas-de-comunicacao-em-organizacoes-nao-governamentais>. Acesso em: 10 de mai/2020.

BRUNSTEIN, J., DOMENICO, S. M. R. and SILVA, V. B. S. Como a inovação ocorre no ambiente organizacional? [online]. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2019 [viewed 22 February 2021]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/08/07/como-a-inovacao-ocorre-no-ambiente-organizacional/>.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/50965/comunicacao_organizacional_novos_desafios. Acesso em: 10 de mai/2020.

CARVALHO, A. V. E NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 1997.

CURRAL, L.; CHAMBEL, M. J. *Processos de comunicação nas organizações*. In: FERREIRA, J. M. C. et al. (Coord.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 2001;2002. cap. 13. p. 405-427.

DEVESA, Laura Moura. *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal - IPS. 2011. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em: http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci. Acesso em: 10 de mai/2020.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLORÊNCIO, F. J. S. O. Comunicação em prol da tolerância [online]. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2019 [viewed 26 February 2021]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/09/02/comunicacao-em-prol-da-tolerancia/>

FREITAS, A. D. e TARCIA, R. M. L. Avaliação de indicadores para a prática de tutoria. In *Anais do 20º Congresso Internacional ADEB Educação a Distância*, 1-10, 2014.

GIBSON, J. L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GOLDRATT, Eliyahu M. *Síndrome do palheiro: garimpendo informação num oceano de dados*. 2 ed., São Paulo: Educator, 1992.

GOMES, Elisiane dos Santos; ANSELMO, Maria Elenir de Oliveira; LUNARDI FILHO, Wilson Danilo. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. *Rev. bras. enferm.*, Brasília, v. 53, n. 3, p. 472-480, Sept. 2000.

KRÖHLING KUNSCH, Margarida M. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo pensam.* no.51 Bogotá July/Dec. 2007.

KUNSCH, Margarida. *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. 2012.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MAGALHÃES, M. L. E BORGES-ANDRADE, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.

MARQUES, José Roberto. *A importância da comunicação eficaz nas organizações*, 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci. Acesso em: 10 de mai/2020.

MEDRANO, J. A. V. Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão. 2007. 265f. *Tese* (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MISSEL, Simoni. *Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem*. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Jonathan Rosa; RIBEIRO, Jefferson Bruno Pereira. Avaliação dos espaços de construção de conhecimento da Escola de Tecnologia da Faculdade Projeção de Brasília. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 22-50, Sept. 2015.

QUINN, J. B. et al. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York: Free Press, 1997.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprises*. New York: Free Press, 1992.

ROCHA, Maria Miriene Silva e LUZ, Cláudia Noletto Maciel. A Importância da Comunicação nas Organizações. *Revista Multidebates*, v.4, n.3, Palmas-TO, agosto de 2020. Issn: 2594-4568.

SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional*. FAMECOS, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.

SHUTE, V. J. *Focus on Formative Feedback*. ETS Research Reports, 2007.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human communication: principles and contexts*. 9. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SOUZA, Francisca Cristiane Gomes de; BRITO, Kátia Daniele Dutra; FEITOSA, Lílian Cavalcante; MELO, Sabrina Suerli Lucena ;OLIVEIRA, Gislene Farias de Oliveira.. *Comunicação Interna e Feedback na Universidade Federal do Cariri*. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2021, vol.15, n.55, p. 88-111. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 01/02/2021;

Aceito: 10/03/2021.