

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO BILATERAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Jamille Muniz Feitosa *

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da utilização da comunicação bilateral no ambiente organizacional, refletindo se a mesma propicia o melhor entendimento da mensagem. Esse tipo de comunicação permite a oportunidade de resposta e de interação entre o emissor e o receptor no processo comunicacional. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica com leituras direcionadas ao tema, além da análise de um estudo de caso na Secretaria Geral do Campus de Laranjeiras da Universidade Federal de Sergipe.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação bilateral. Ambiente organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, de que forma, quando e como. A comunicação como aliada na atividade gerencial proporciona informação e compreensão necessária para que as pessoas possam entender de fato o que estão fazendo e conduzir-se nas suas tarefas, possibilitando atitudes que promovam a motivação e a cooperação no ambiente organizacional.

Neste contexto, insere-se a comunicação bilateral nas organizações, que é a comunicação que permite a oportunidade de resposta e interação entre o emissor e o receptor de uma mensagem, gerando comprometimento, pois demanda um engajamento e uma ação de ambos os envolvidos no relacionamento comunicacional. Essa comunicação ganha em velocidade para entender o que realmente é preciso ser feito e ganha na diminuição dos erros já que possibilita a confirmação da mensagem emitida pelo emissor.

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o processo da comunicação bilateral no ambiente organizacional. O objetivo geral deste artigo é refletir sobre a comunicação bilateral

* Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Sergipe, e-mail: jamille.ufs@gmail.com

interna das empresas e analisar seus pontos positivos e negativos, baseando-se em pesquisas sobre o tema proposto e em um estudo de caso na Secretaria Geral do Campus de Laranjeiras da Universidade Federal de Sergipe. Os objetivos específicos são: conceituar comunicação; expor como ocorre o processo de comunicação e apresentar seus elementos; conceituar comunicação bilateral e discutir seus impactos no ambiente organizacional; reunir informações sobre o setor analisado e propor sugestões para que o mesmo coloque a comunicação bilateral em prática.

Este trabalho justifica-se por sua pertinência na abordagem de eficiência e eficácia no ambiente organizacional. Por ser uma possibilidade reflexiva referente à comunicação e o pensamento teórico produzido por autores que tratam questões referentes ao assunto. Essa reflexão contribui para o aprimoramento tanto da prática do processo, quanto das relações interpessoais, mostrando-se pertinente, principalmente se for compartilhada com aqueles que poderão utilizá-la na prática em seu ambiente de trabalho. A Secretaria Geral do Campus de Laranjeiras foi escolhida para estudo de caso por ser um ambiente de assessoria que se constitui um elo entre a Direção Geral do Campus e os demais setores para transmitir informações.

A presente pesquisa surgiu de um questionamento pessoal a respeito da utilização da comunicação bilateral como oportunidade de evitar situações conflitantes no ambiente de trabalho, beneficiando o processo do início ao fim. Nesta pesquisa, no que se refere à construção de informações, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a análise de leituras direcionadas para o objeto de estudo proposto e o estudo de caso.

Uma situação de risco para as empresas é quando ocorrem as falhas de comunicação do seu pessoal. Muitos dos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nelas contidas. Por meio desta pesquisa espera-se demonstrar que a comunicação bilateral no ambiente interno das organizações favorece o maior êxito no cumprimento das tarefas, evitando as distorções na comunicação e possibilitando atitudes como a motivação e a cooperação no ambiente profissional.

Para desenvolvimento deste artigo, inicialmente apresentaremos o conceito de comunicação, como ela ocorre e os elementos que a compõem. Em um segundo momento, será elaborado um capítulo para conceituar comunicação organizacional com a análise focada na comunicação interna. A partir disto, criaremos um vínculo da comunicação bilateral no ambiente organizacional, seus conceitos, além de uma análise dos seus impactos no ambiente intra-organizacional. Depois, analisaremos um determinado setor do Campus de Laranjeiras, sua rotina

e suas funções para então propormos sugestões de como implantar a comunicação bilateral na transmissão de informações. Por fim, concluiremos com uma reflexão sobre a comunicação bilateral, seus pontos positivos e negativos, e apresentaremos os possíveis benefícios de colocar as propostas sugeridas em prática no setor analisado.

2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para Chiavenato (2000), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Ou seja, comunicar-se é transmitir as informações de forma que haja compreensão da mensagem. Se um indivíduo transmitir a mensagem e a mesma não for compreendida pelo receptor, a comunicação não se efetivou.

Pode-se dizer que o emissor é aquele que envia a mensagem, a partir dele inicia a comunicação. O receptor é aquele a quem a mensagem é enviada, pode ser um indivíduo como pode ser um grupo. A mensagem é o conteúdo, as informações transmitidas. O canal é o meio, o recurso utilizado para transmitir a mensagem. O código é o conjunto de signos e suas regras de combinação que são utilizados para elaborar a mensagem e o contexto é o objeto, assunto ou a situação a que a mensagem se refere.

Para Chiavenato (2012, p. 19) “A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.” O ato de comunicar requer a utilização de termos comuns. A mensagem deve fazer sentido para o destinatário, pois se ele não consegue compreendê-la não poderá ser motivado, convencido, persuadido. Se a mensagem não for compreendida, o emissor não poderá dar a resposta esperada, ou seja, a mensagem não alcançará o seu objetivo.

O processo de comunicação consiste em o emissor enviar uma mensagem ao receptor por meio de um canal. O receptor interpretará a mensagem, que poderá chegar com algum ruído, e dará uma resposta ao emissor completando o processo. Por processo, entende-se, segundo Cassidy e Guggenberger (2000), tudo aquilo que temos de fazer para produzir um produto, completar uma tarefa, prestar um serviço ou realizar um negócio.

A comunicação não estará completa enquanto o receptor não tiver interpretado a mensagem. Se o ruído for demasiadamente forte em relação ao sinal, a mensagem não chegará ao seu destino, ou chegará distorcida. E se a comunicação falha, os objetivos ou resultados serão alcançados parcialmente ou simplesmente frustrados.

Além desses elementos, existe o *feedback*, que permite ao emissor saber se sua mensagem foi recebida ou não, inclui a reação do receptor por meio de expressões, falas, gestos, que irá mostrar se a mensagem foi compreendida, diminuindo as chances de distorções na mensagem. O *feedback* é um ótimo passo para enterdermos a comunicação bilateral, assunto estudado neste artigo, porque ele tem a função de promover relacionamento entre as pessoas para a busca de entendimento e soluções, se não houver participação entre emissor e receptor, não existe mudança de comportamento e crescimento das relações interpessoais.

Existe o consenso de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação. (MENAN, 2010, p.5-6, grifo da autora)

A comunicação acaba sendo um somatório de todos esses componentes acontecendo de forma harmônica e eficiente. Porém, a elaboração do sentido em processo de comunicação não é, ao contrário do que se supõe, algo simples e direto. É um processo complexo, cheio de imprevistos entre o emissor e o receptor. Como pode ser ratificado por Gil (2001) ao dizer que não basta ter ideias claras, o emissor deve codificá-las adequadamente para conseguir estabelecer a comunicação com o receptor.

O que foi descrito até aqui faz parte do cotidiano das pessoas e a partir deste momento vamos nos focar na comunicação que ocorre no ambiente organizacional, enfatizando a ideia de que a comunicação é uma ferramenta fundamental nas corporações.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Tavares (2007) a comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização e o seu público de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e sociedade em geral. A comunicação tem caráter vital à sobrevivência das organizações, contribuindo para a integração e para a administração dos interesses do seu público interno e externo.

A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição. (CARDOSO, 2006, S/N)

De acordo com Vaz Freixo (2006), a comunicação é central para a estrutura e para a função organizacional. Com isso, podemos entender que a comunicação assume um papel fundamental nas empresas, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão. Decerto a comunicação organizacional é uma ferramenta fundamental para obtenção de êxito na estratégia definida pela empresa. A comunicação apresenta-se relevante e determinante na obtenção de resultados, como é confirmado por MATOS (2005, S/N).

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização e os grupos formados dentro da mesma. Quando houver a falta dela as consequências serão drásticas. Um grande exemplo é o processo de comunicação entre os aeroportos e as aeronaves que necessita de uma comunicação perfeita, pois do contrário poderá haver sérios acidentes. (MATOS, 2005, S/N)

Neste artigo, iremos nos ater à comunicação interna das organizações. Torquato (2004) e Pimenta (2002) asseguram que quanto menor a estrutura hierárquica da organização maior será a tendência para que a comunicação seja eficiente e eficaz, uma vez que a redução dos níveis hierárquicos diminui as possibilidades de distorção das mensagens. Esse pensamento também é compartilhado por Chiavenato (2012, p.30) ao afirmar que “A tendência atual nas organizações é achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.” Isso demonstra uma preocupação dos autores para que a comunicação aconteça de forma direta, sem mediadores, diminuindo a possibilidade de haver ruídos que prejudiquem o entendimento da mensagem.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus integrantes, já que todas as ações de uma empresa passam pela comunicação interna da mesma e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional. (MENAN, 2010, p.2)

A eficácia da comunicação interna dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Para garantir que a comunicação se estabeleça de forma eficiente e eficaz, precisa assegurar que sua mensagem chegue ao receptor da forma mais direta possível, o que pode ser mais facilmente conquistado por meio da comunicação bilateral.

4 COMUNICAÇÃO BILATERAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Comunicação bilateral é a comunicação que permite a oportunidade de resposta e interação entre o emissor e o receptor de uma mensagem. Ela dispensa intermediação, acontece de forma direta e pode ser chamada de comunicação recíproca, nos dois sentidos ou de mão dupla.

A comunicação nos dois sentidos surge claramente do princípio da retroação como regulador da eficácia da ação e exige reciprocidade do emissor e do receptor com alternância dos papéis. Para Vaz Freixo (2006), por meio da comunicação bilateral, a mensagem é compreendida mais facilmente, com mais precisão e rigor, o que implica um maior êxito na execução da tarefa e a possibilidade de diálogo com o emissor assegura e reforça a sua confiança e auto-estima.

Muitas vezes, a comunicação mais utilizada nas organizações é a unilateral descendente, com a atuação apenas do emissor (dirigente), enquanto o receptor (subordinado) é passivo no

processo. Sobre a comunicação unilateral descendente, Petit e Debois, (apud VAZ FREIXO, 2006, p. 220) acrescenta:

Protege o poder do emissor e também a sua independência mantendo uma certa distância com os receptores, pois os mesmos não têm a possibilidade de solicitar esclarecimentos ao seu emissor, o que pode dar origem a que as informações nem sempre sejam compreendidas e por sua vez as tarefas não sejam corretamente executadas o que provoca insatisfação, e conseqüentemente, se registrem disfunções nos diferentes setores da organização - comunicação unilateral descendente.

A comunicação de mão dupla gera mais comprometimento, pois demanda um engajamento e uma ação de ambos os envolvidos no relacionamento comunicacional. Essa comunicação ganha na diminuição dos erros e na possibilidade maior de entendimento da mensagem. Trata-se de uma forma de gerenciar relacionamentos ao invés de administrar crises.

Além disso, a comunicação bilateral minimiza os efeitos dos intermediários, pois pretende ser questionadora, possibilitando soma de ideias acerca de dada atividade. A utilização dessa comunicação por parte dos gestores pressupõe comprometimento dos mesmos para entender os benefícios disso no processo organizacional e a geração de resultados positivos à empresa.

Segundo Lewi (apud VAZ FREIXO, 2006), este tipo de comunicação é mais lenta, mas Petit e Debois (apud VAZ FREIXO, 2006, p.223) referem que este tempo “perdido” será compensado pela exatidão na transmissão da informação e, logo, pelo êxito da tarefa.

Essa relação de troca da comunicação bilateral acaba, por vezes, unindo as pessoas em torno de um ponto de interesse comum. Este tipo de comunicação é claramente propício ao contato pessoal e à eliminação de equívocos entre os interlocutores, dando aos mesmos a possibilidade de acrescentarem novas ideias em favor da organização.

A comunicação bilateral pode dar um resultado diferente do esperado pelo gestor, porém a mão dupla do diálogo diminui as barreiras. Às vezes o que não nos agrada é o tom de voz, a postura, a gesticulação ou mesmo a atitude de quem fala. Neste caso, é importante tomar consciência de que o que nos interessa é o conteúdo e a responsabilidade da compreensão é nossa. Comunicação bilateral é a comunicação que permite a oportunidade de resposta e interação entre o emissor e o receptor de uma mensagem, auxiliando na resolução de mal entendidos.

Para Cardoso (2006) o receptor é um agente ativo diante de mensagens recebidas e ele vai entendê-las de acordo com os seus valores, com o seu mundo social, com as suas leituras, experiências ou vivências. Ou seja, o receptor desenvolve sua interpretação ao receber a mensagem e deve de alguma forma emitir uma resposta ao emissor quanto ao seu entendimento ou quanto aos seus questionamentos. É por meio do receptor que é possível analisar se o processo de comunicação de fato ocorreu.

A compreensão da mensagem pelo receptor é o objetivo principal da comunicação. Com isso, podemos concordar com Vaz Freixo (2006, p.222) ao dizer que “não existe comunicação no pleno sentido do termo sem retroação e sem reciprocidade das trocas”.

5 ESTUDO DE CASO

O Campus de Laranjeiras surgiu a partir de uma parceria entre a Universidade Federal de Sergipe, a Prefeitura Municipal de Laranjeiras, o Governo do Estado de Sergipe e o Governo Federal, através do Programa Monumenta, vinculado ao IPHAN no ano de 2009.

No Município de Laranjeiras/SE, o Campus está localizado no antigo Quarteirão dos Trapiches, contando com quatro cursos de Graduação: Arqueologia Bacharelado, Arquitetura e Urbanismo Bacharelado, Dança Licenciatura, Museologia Bacharelado, além da pós-graduação: Mestrado e Doutorado em Arqueologia.

Escolheu-se como caso para este estudo a Secretaria Geral do Campus de Laranjeiras da Universidade Federal de Sergipe, priorizando a análise da comunicação interna. A escolha desse setor deu-se por ele prestar serviços diretamente à Direção Geral do Campus, servindo de elo entre a Direção do Campus e os demais setores no que se refere a transmissão de informações.

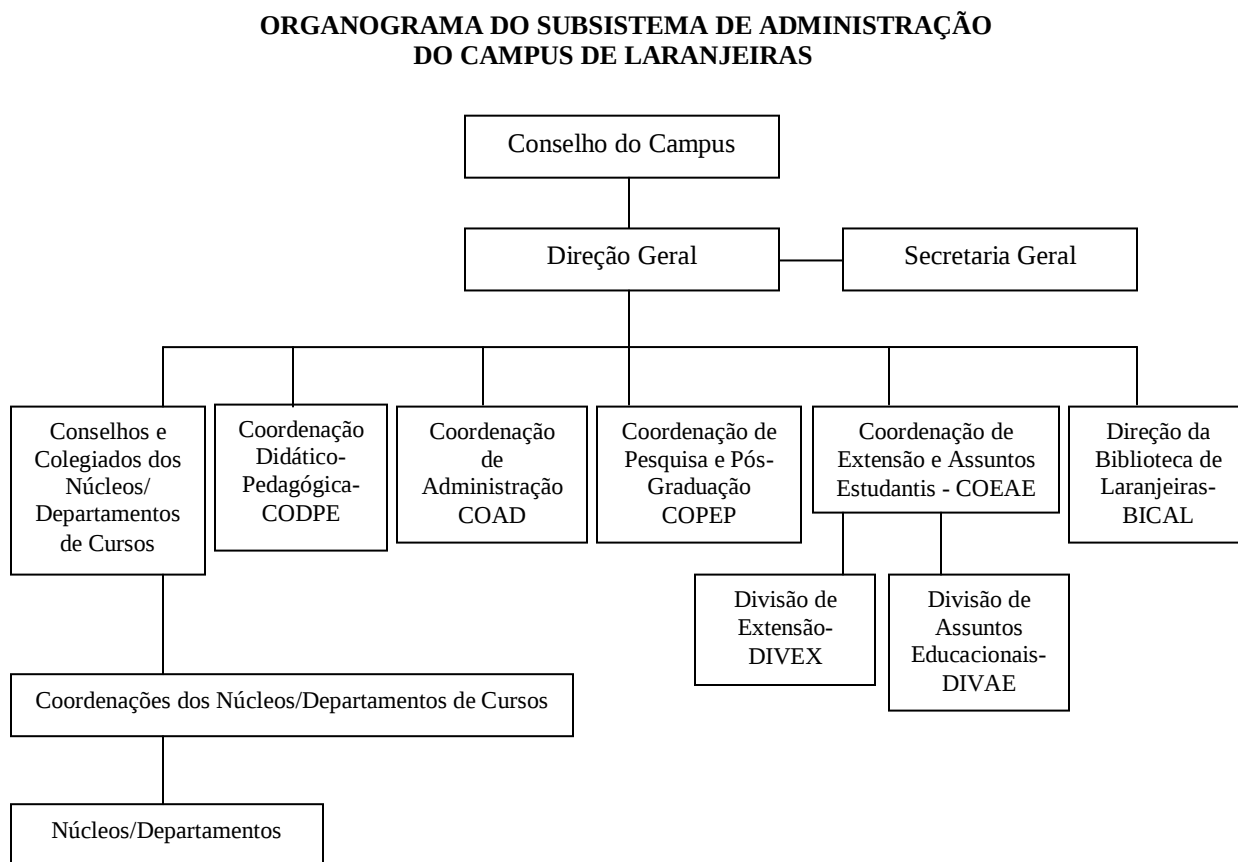
A Secretaria Geral do Campus é responsável pela divulgação e transmissão de informações entre os setores. Na pesquisa foram coletadas informações por meio de entrevistas com os quatro funcionários da Secretaria Geral para servir de base para apreciação do ambiente quanto à utilização da comunicação bilateral (Anexo 1).

O Campus de Laranjeiras tem cinquenta professores efetivos, onze servidores técnicos administrativos e vinte funcionários terceirizados, sendo que na Secretaria Geral estão lotados: um assessor do Campus, um assistente e dois recepcionistas. De acordo com as informações obtidas por meio das entrevistas, à Secretaria Geral do Campus compete: assessorar a Direção

Geral; atender à comunidade universitária; redigir documentos oficiais; secretariar as reuniões de Conselho do Campus; providenciar a distribuição de salas e espaços para aulas e eventos; distribuir os documentos entre os setores; executar serviços administrativos em geral; assistir aos alunos no que se refere a trâmites administrativos; cumprir outras atribuições que lhe forem conferidas pelo regimento ou pela Direção Geral do Campus.

Observa-se que a Secretaria Geral é um ambiente de constante assessoria e troca de informações, o que pode ser compreendido pelo organograma do Campus abaixo.

Figura 1 – Organograma do Campus de Laranjeiras



Fonte: Resolução nº 17/2011/CONSU/UFES

A comunicação serve de suporte aos objetivos da Secretaria Geral do Campus e a escolha de meios comunicacionais está a critério da situação, podendo ser por e-mail, telefone, memorando eletrônico, comunicados, pessoalmente, e outros.

Segundo os funcionários, a comunicação no setor acontece algumas vezes pelo canal informal, onde orientações são repassadas diretamente pelos agentes de maneira verbal. Quando a comunicação de informações ou orientações resume-se a pequenos avisos como mudanças de rotinas, essas são repassadas por e-mail e pelo mural de informações. Porém, para as solicitações e informações oficiais utiliza-se o memorando eletrônico via sistema interno da Universidade, um documento digital assinado eletronicamente. Observa-se ainda no Campus a predominância da forma unilateral de comunicação com pouca ou nenhuma interação entre o emissor e o receptor.

Os servidores do setor informaram desconhecer o conceito de comunicação bilateral, porém, após o devido esclarecimento, os mesmos perceberam os benefícios de sua utilização no processo de comunicação.

Para Vaz Freixo (2006) a comunicação interpessoal permite uma interação mais imediata entre emissor e receptor, mostrando que este tipo de comunicação é nitidamente benéfico ao contato pessoal e à eliminação de mal entendido entre os interlocutores.

Após o levantamento das informações obtidas pelas entrevistas e observação do ambiente de trabalho, sugere-se algumas propostas simples que possibilitaria a implantação da comunicação bilateral no referido setor. Quanto aos documentos escritos como memorando eletrônico, comunicados em murais ou e-mails, sugere-se que acrescente um parágrafo no fim do texto informando a disponibilização da Secretaria Geral em retirar possíveis dúvidas que venham a surgir, além de solicitar o recebimento das mensagens. Além disso, como forma de impulsionar a comunicação bilateral, propõe-se também por meio de uma conversa verbal realizar questionamentos aos chefes dos setores, por exemplo, *“Você recebeu aquele memorando que te enviei? Surgiu alguma dúvida sobre o assunto?”*

Referente à comunicação informal via telefone ou conversa pessoalmente, recomenda-se o estímulo da interação entre os interlocutores por meio de perguntas conduzidas pelos funcionários da Secretaria Geral (receptores) como *“Você conseguiu entender o que te falei?”* *“Ficou alguma dúvida sobre o assunto?”*, *“Eu fui claro?”*

A prática rotineira desses pequenos ajustes evitaria diversos equívocos no processo de comunicação, possibilitando um melhor funcionamento das atividades administrativas do

Campus. Porém, vale lembrar que alguns cuidados devem ser observados ao abordar alguém na comunicação bilateral, o emissor deve ter consciência que o tom de voz e a postura ao falar influencia na interação entre os interlocutores.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou investigar a importância da comunicação bilateral no ambiente organizacional, abordando seus impactos nas organizações. Verificou-se que a comunicação desempenha um papel significativo nas empresas, pois envolve a troca de mensagens entre interlocutores, contribuindo no alcance dos resultados, nas mediações e na sociabilidade humana dentro das organizações. Desse modo, o processo comunicativo deve permitir a qualquer dos participantes da interação (emissor e receptor) poder e direitos iguais de questionar o outro diretamente por meio de uma comunicação bilateral em que um indivíduo emite a mensagem e o seu receptor possa dar uma resposta que verifique seu grau de entendimento.

Existe uma tendência atual em “achatar” a estrutura das organizações com o objetivo de tornar a comunicação mais direta e eficiente entre as pessoas. A comunicação bilateral propicia o contato direto e a diminuição de distorções na troca de mensagens, já que a interação entre os interlocutores permite uma decodificação mais segura da mensagem, pois possibilita o questionamento com mais clareza e sem intermediários.

Entretanto, sabemos que a comunicação bilateral também pode proporcionar um resultado negativo para a organização. A reação da pessoa ao receber uma mensagem pode provocar uma discussão entre os interlocutores, o que não aconteceria se a comunicação fosse unilateral. Porém, mesmo com essa possibilidade, o conflito provocado pela mensagem mostra-se mais benéfico para a instituição do que o profissional receber a mensagem passivamente e depois ficar frustrado em seu ambiente de trabalho.

Por meio da observação e das entrevistas no estudo de caso, pressupõe-se que faz-se necessário um esforço maior no modo de se comunicar, cabendo ao emissor da mensagem solicitar uma interação do receptor a fim de confirmar o entendimento da mensagem e esclarecer possíveis dúvidas. As propostas sugeridas possibilitariam a implantação da comunicação bilateral

na Secretaria Geral, evitando distorções na comunicação entre os setores e auxiliando nos esclarecimentos das informações administrativas do Campus.

Esta pesquisa reforça a importância do papel ativo do receptor, que por meio de sua interpretação e retroação, mostrará se a mensagem realmente foi compreendida, possibilitando contestação e favorecendo maior entendimento da comunicação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the importance of the use of two-way communication in the organizational environment, reflecting if it provides a better understanding of the message. This type of communication allows the opportunity to answer and interaction between the sender and the receiver in the communication process. We used the literature with readings directed to the subject, as well as analysis of a case study with the General Secretariat of the Campus Laranjeiras the Federal University of Sergipe.

Keywords: Organizational communication. Bilateral communication. Organizational environment.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Onesimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro: **RAP** (Nov.-Dez), v.40, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010 > Acesso em: 06 de jun. de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

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

GOLD, Mirian. **Redação empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes. **Por que é preciso comunicar**. São Paulo: Rh, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 08 de set. de 2014.

KUNSCK, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENAN, Marcela Grubisich. A Importância da Comunicação Interna nas Organizações. Londrina: **Revista Eletrônica INESUL**, 2010. Disponível em https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf> Acesso em: 06 de jun. de 2014.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas pra administradores**. Campinas, São Paulo: Ed. Alínea, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo, Makron Books, 1999.

SANTANA, Armando. **Propaganda, Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SILVA, Sandra S. F.; NASCIMENTO, Taciana da C.C.; NOGUEIRA, Viviane B.; Diagnóstico da Comunicação Interna e Desenvolvimento de um Plano Integrado de Comunicação Empresarial – PICE no Hospital regional de Picuí-PB. São Paulo: **Revista Qualit@s**, 2007. Disponível em < <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>> Acesso em: 06 de jun. de 2014.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. **A comunicação bidirecional, direta e instantânea como o padrão dos relacionamentos das Relações Públicas Digitais**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunicacaovirtual/0302.pdf>> Acesso em: 06 de jun. de 2014. Trabalho apresentado ao GT Abrapcorp 3 – Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Aprova Regimento Interno do Campus de Laranjeiras. Resolução nº 17, de 29 de abril de 2011. Disponível em: <https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/collegados/filtro_busca.jsf> Acesso em: 02 fev. 2015.

VAZ FREIXO, Manuel João. **Teorias e Modelos de Comunicação**. São Paulo: Instituto Piaget, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZYMAN, Sérgio. **A Propaganda que funciona**: como obter resultados com estratégias eficazes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANEXO 1

ENTREVISTA

NOME:

IDADE:

CARGO:

- 1) Poderia descrever quais as principais atividades que a Secretaria Geral realiza rotineiramente?
- 2) Como são transmitidas as informações pela Secretaria Geral aos demais setores? Quais canais de comunicação? A comunicação é transmitida formalmente ou informalmente?
- 3) Qual é o meio mais utilizado pela Secretaria Geral para se comunicar com os demais setores?
- 4) Quais as dificuldades encontradas ao comunicar-se com os outros setores? Tem alguma sugestão de melhoria?
- 5) Você sabe o que é comunicação bilateral?
- 6) Se sim, você acredita que o uso da comunicação bilateral auxiliaria na troca de informações entre os setores? De que forma?

Data da aplicação: 02/02/2015