



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS: ESTUDO APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DA REDE FEDERAL DO BRASIL

Trabalho de projeto apresentado para obtenção do grau de mestre no âmbito do Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém

Nilza Costa da Silva

Orientadora:

Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal

2018, novembro



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS: ESTUDO APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DA REDE FEDERAL DO BRASIL

Trabalho de projeto apresentado para obtenção do grau de mestre no âmbito do Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém

Nilza Costa da Silva

Orientadora:

Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal

2018, novembro

*Se falares a um homem numa linguagem que ele
compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe
falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe
diretamente no coração.*

Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

A Deus que me concedeu a Graça de realizar um sonho e ao Espírito Santo que inspirou cada palavra aqui traçada.

Ao Instituto Federal de Brasília que por meio de seus dedicados e competentes gestores me deu a oportunidade de concluir mais uma etapa dos meus estudos.

À professora Susana Leal por sua orientação, presteza e empenho em me ajudar na construção deste trabalho. Sem suas diretrizes não teria conseguido cumprir minhas metas e meus objetivos.

A todos professores que me conduziram nesta jornada, em especial à Maria João Cardona, à Susana Colaço e ao Paulo Dias, que não mediram esforços e aterrissaram em outro continente para transmitir seus conhecimentos.

Aos servidores que participaram da pesquisa e que entenderam o propósito da investigação e, apesar das inúmeras tarefas diárias, dedicaram um pouco do seu tempo para responder o questionário.

À minhas filhas, Bárbara e Laura Catharina, e a todos da minha família pela paciência e apoio em toda as fases do meu aprendizado.

Resumo

Ao iniciar este trabalho, verificou-se uma extensa bibliografia sobre comunicação interna voltada para empresas mercadológicas, mas com pouca referência à comunicação no âmbito das empresas públicas, principalmente às de ensino. Assim, este estudo pretende fazer uma revisão bibliográfica das teorias sobre comunicação interna destacando os conceitos que podem beneficiar as instituições públicas. Igualmente visa descobrir como se processa a comunicação interna em instituição pública de ensino. Destarte, escolheu-se como objeto de estudo uma instituição atípica: uma Autarquia Federal criada em 2008 em todos os Estados brasileiros, de ensino tecnológico, *multicampus*, autônoma, mantida pelo orçamento da União. Para isso, utilizou-se autores da área de Comunicação e aplicou-se uma pesquisa quali quantitativa para conhecer o fluxo de comunicação do Instituto pesquisado, os meios utilizados e os mais eficazes. Também apresentou-se um Plano de Intervenção que prevê a elaboração de um Plano de Comunicação Interna que pode ser usado por qualquer Instituição Federal.

Palavras chaves: Comunicação Interna; Plano de Comunicação Interna; Público Interno; Rede Federal.

Abstract

Initially, this master's dissertation found an extensive bibliography about internal communication oriented to business, but with few references for public organizations, particularly in public education. Therefore, this study aims to do a bibliographic review of the internal communication theories, emphasizing the concepts that can benefit the public enterprise. In addition, it intends to identify the process of internal communication in a public education institution. Consequently, it chose as object of study an atypical subject: a Federal Autarchy that was established in each Brazilian Federal States in 2008, with technological education, multi-campus and independent system, however, sustained by Union budget. In this regard, the study was based on authors of the communication field. It applied qualitative and quantitative research to identify the information flow of the institute and the most effective ways utilized. Besides, it presents an intervention plan, which can be used to develop an Internal Communication Plan by any Federal Institute.

Keywords: Internal Communication; Internal Communication Plan; Internal Public; Federal Networks.

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Enquadramento Teórico	12
2.1.1. Teoria geral da comunicação: definições e conceitos	12
2.1.2. Comunicação organizacional	14
2.1.3. Comunicação interna: A organização e seus públicos	16
2.1.4. Comunicação interna: Funções e meios	18
2.1.5. Fluxo de comunicação interna	20
2.1.6. Importância da comunicação na cultura e no clima organizacional	22
2.2.1. Estruturas administrativas das instituições públicas	25
2.2.2. A comunicação interna nas instituições públicas	27
2.2.3. Público interno das instituições públicas de ensino	28
2.2.4. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – características e diferenciais	30
2.3.1. A importância do planejamento	33
2.3.2. Modelos de plano de comunicação	34
3. Método	36
3.2.1. Pré-teste	40
3.2.2. Entrevista	41
3.4.1. Pesquisa quantitativa	43
3.4.1.1. Definição da amostra e sua aplicação	43
3.4.1.2. Caracterização da amostra	45
3.4.2. Pesquisa qualitativa	46
4. Análise e Discussão dos Resultados	48
4.1.1. Auditoria à comunicação organizacional	48
4.1.2. Diagnóstico do fluxo de comunicação	53
4.1.3. Uso das ferramentas de comunicação	55
4.1.4. Alcance das ferramentas de comunicação institucionais	63

5. Plano de intervenção	76
5.2.1. Etapas do Plano de Comunicação Interna	78
6. Conclusão	83
Referências bibliográficas	87
Apêndices	91

Índice de Figuras

FIGURA 1.....	48
FIGURA 2.....	49
FIGURA 3.....	50
FIGURA 4.....	50
FIGURA 5.....	51
FIGURA 6.....	52
FIGURA 7.....	52
FIGURA 8.....	54
FIGURA 9.....	57
FIGURA 10.....	58
FIGURA 11.....	59
FIGURA 12.....	59
FIGURA 13.....	60
FIGURA 14.....	61
FIGURA 15.....	62
FIGURA 16.....	63
FIGURA 17.....	66

Índice de Tabelas

TABELA 1.....	45
TABELA 2.....	64
TABELA 3.....	65

1. Introdução

A comunicação sempre foi um desafio para qualquer organização. O tema é ainda mais desafiador quando se trata de comunicação interna numa instituição pública de ensino. Os meandros que envolvem essa prática atualmente fazem o estudo enveredar por caminhos que conduzem à pesquisa aqui apresentada. Também há a motivação de que as ferramentas de comunicação são instrumentos que, se bem utilizados, contribuem para o sucesso de uma administração, seja ela pública ou privada. É um artifício que pode, e deve ser usado pelo gestor em prol de todos que estão sob seu comando e da organização que trabalha.

À vista disso, a pesquisa aqui realizada tem o intuito de apresentar a percepção dos teóricos em relação ao tema e os benefícios dessa ciência para as organizações públicas e privadas na sua totalidade. Uma das pesquisadoras que mais aprofunda este assunto no Brasil é Margarida Kunsch. Em seus inúmeros estudos, Kunsch (1996, 2003, 2009) afirma que administrar uma organização pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar os objetivos da entidade. Em meio a isso, é possível perceber a importância da comunicação interna nas instituições devido à necessidade de tornar o funcionário influente e informado do que acontece. Contudo, principalmente, integrado, envolvido e interessado pelo seu trabalho e dos seus colegas, compreendendo sua importância e sentindo-se parte do todo (Melo, 2006). Para uma instituição pública de ensino, esse viés não é diferente. Logo, o que este estudo irá demonstrar é que os conceitos de administração geral precisam ser assimilados pelo gestor educacional público. Da mesma forma, devem perceber as transformações que essa sofre devido aos arranjos sociais, observando, sobretudo, seus princípios, finalidades e funções, sem perder de vista o processo pedagógico da escola, em que as ações são, acima de tudo, educativas e produtoras de conhecimento (Torres, 2004).

Sob esse ângulo, esta dissertação de mestrado busca investigar como se processa a comunicação interna de um instituto da Rede Federal, problematizando as particularidades desse tipo de gestão (pública, sem recursos próprios, regidos por leis e normas governamentais). Da mesma forma, busca ressaltar as peculiaridades dos públicos internos – administrativos e docentes. Isso porque, administrativamente, a estrutura de uma instituição pública se assemelha a de uma instituição privada. No entanto, necessita cumprir suas funções buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Dessa forma, este trabalho tem a pretensão de entender em quais aspectos a comunicação interna de uma instituição de ensino difere de uma mercadológica e como as

teorias voltadas para este tipo de organização podem colaborar para uma política de comunicação interna em uma instituição de ensino pública.

Quanto aos objetivos específicos tencionamos:

- Pesquisar quais os meios de comunicação mais utilizados pelos servidores nas instituições públicas de ensino da Rede Federal, considerando suas particularidades *multicampus*;
- Analisar de que forma as informações são compartilhadas entre os servidores nos seus setores, dentro do próprio *campus* e entre os pares de outros *campi* e reitoria de um instituto da Rede Federal;
- Averiguar se é viável a criação e implantação de um Plano de Comunicação Interna para que se altere de forma positiva o fluxo de comunicação entre os servidores, considerando as particularidades de uma instituição de ensino, pública e *multicampus*, com dimensões administrativas e pedagógicas;

Posto isso, nesta investigação, empregou-se as pesquisas qualitativas e quantitativas de forma convergente e complementar, o que possibilitou uma análise mais profunda do assunto pesquisado. Os instrumentos utilizados são a entrevista individual e o questionário. Com os dados levantados, visa-se apresentar uma proposta de intervenção com diretrizes que podem ser utilizadas por qualquer instituição de ensino da Rede Federal para elaboração do seu próprio Plano de Comunicação Interna. A amostra para a pesquisa quantitativa é composta por servidores técnicos administrativos de um instituto da Rede Federal. Com essa pesquisa, pretende-se fazer um diagnóstico do fluxo de comunicação da instituição e entender como se processa a comunicação entre os servidores, setores e chefias. Com base nas respostas, elaboram-se as questões da entrevista e convidam-se os gestores dos setores que mais colaboraram na pesquisa quantitativa para responder à pesquisa qualitativa. Com esses resultados será possível aprofundar algumas respostas, tirar dúvidas de outras e confrontar os dados coletados nas duas inquisições.

À medida que os estudos dessa ciência evoluem e há um entendimento de como se dá o processo de comunicação interna numa organização, os caminhos do fluxo de comunicação dentro de uma instituição de ensino pública podem ser mapeados. Assim, com a pesquisa quantitativa percebe-se os pontos positivos e com a pesquisa qualitativa entende-se os problemas que persistem. Dois lados de um sistema vivo, pronto para serem conduzido pelas transformações próprias do ambiente organizacional. Nesse sentido, a citação de Amorim (2001) é apropriada quando a autora expõe que é possível ampliar as possibilidades de trabalho numa instituição quando se consegue enxergar que o fenômeno da comunicação é inerente às pessoas e no seu relacionar-se. A autora refere-se ainda,

que a transformação da realidade depende da disposição de condutas mais democráticas e solidárias, bem como da transparência no trato das informações. Contudo, em face a esse cenário, não se pode perder de vista que as organizações públicas são pautadas pela burocracia e a uniformização do trabalho no cotidiano. Segundo Pires e Macêdo (2006), os servidores públicos, em geral, encontram-se em idênticas situações de organização e de trabalho, próprias dos arranjos estatais, já que respondem perante uma autoridade externa à organização pública. Assim, o que diferencia as instituições públicas das outras é o apego às regras e às rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras (Pires e Macêdo, 2006).

Todavia, um problema enfrentado por qualquer instituição é conseguir pensar a comunicação interna de maneira estratégica e na prática revertê-la para estimular posturas interativas. Isso tudo visando o comprometimento e mobilização para as metas, além de criar um espírito de pertencer à organização. Por isso, devido à complexidade e teorização do tema, o primeiro obstáculo da pesquisa reside na dificuldade de os respondentes expressarem a realidade da comunicação em seus setores e ambiente organizacional. Nesse sentido, Marchesi (2005) afirma que a percepção da maioria dos gestores é que não se pode mensurar os resultados da comunicação interna. Os gestores e os servidores conseguem perceber as falhas, mas não têm o alcance dos seus prejuízos para a organização e nem os meios para resolvê-los. Outra dificuldade foi encontrar literatura que aborde os temas comunicação interna, plano de comunicação interna e modelos de planos de comunicação interna. Para os modelos de comunicação interna, foi necessário adaptar alguns propostos para a comunicação empresarial e, assim, atender os objetivos da pesquisa.

Este estudo está dividido em seis partes. Primeiramente, iniciou-se por esta introdução que traz em si o objeto de estudo. A segunda parte discorre sobre a fundamentação teórica, distribuída em três capítulos os quais compreendem a revisão da literatura acerca do tema. A terceira parte dispõe a metodologia da pesquisa, na qual constam os procedimentos utilizados no levantamento de dados e descrição do público-alvo da pesquisa e dos instrumentos utilizados. A quarta parte apresenta a análise e discussão dos dados à luz da literatura revista. A quinta parte apresenta um capítulo de Proposta de Intervenção que pode ser adaptado e utilizado por qualquer instituto da Rede Federal de Ensino. Ao final, tem-se as considerações finais, destacando os aspectos mais relevantes do estudo, mas sem a pretensão que este trabalho encerre em si mesmo, e sim, que sirva de base inicial para futuras propostas de novas pesquisas e aprofundamento do tema.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Comunicação nas organizações

2.1.1. Teoria geral da comunicação: definições e conceitos

O processo de comunicação organizacional se dá, primeiramente, na comunicação entre duas pessoas, entre uma pessoa e um grupo ou entre as pessoas de um grupo. Entender como se realiza esse compartilhamento de informações e analisar os conceitos que envolvem as teorias de comunicação são premissas para elaborar este trabalho e desenvolver uma pesquisa dentro do tema proposto. Dessa forma, este capítulo traz à tona algumas definições e conceitos propostos por teóricos e pesquisadores da área.

Quem traz a primeira definição é Andrade (1996) quando define comunicação como “processo pelo qual se conduz o pensamento de uma outra pessoa, ou de um grupo a outro. Transmissão de qualquer estímulo que venha alterar ou revigorar qualquer comportamento, por meio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal” (p.33). Já Rabaça e Barbosa (1998) explica a comunicação com o significado de tornar comum, repartir, compartilhar, o que implica em participação e interação. Fígaro, por sua vez, descreve comunicação como “um processo que se realiza na/pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem) produzindo, renovando sociedade” (2010, p. 94).

Aprofundando um pouco mais o conceito de comunicação, Serra (2004) afirma que essa é indispensável para a circulação da mensagem e torna condição da verdade, ou seja, a comunicação desempenha um papel de validação da mensagem, tornando-a confiável, sendo a única garantia, mesmo que frágil, que a propagação de uma ideia permita que ela (a mensagem) destaque-se do seu criador e converta-se em um patrimônio comum, numa comunidade de iguais, fazendo parte do indivíduo ou da coletividade.

Nesse sentido, a comunicação é entendida com um ato natural e inerente às pessoas. Uma ação simples e instintiva de cada um. Os seres humanos, que são sociais, necessitam trocar informações. Por isso, a este intercâmbio de informações, visando uma ação conjunta, Beltrão (1982) chama de comunicação. O autor afirma que, se a comunicação mais elementar é suficiente às espécies animais, para o homem, a comunicação vai muito além. Ajuda a modificar o curso da existência tornando o processo comunicativo numa ação reflexiva e objetiva. Corroborando com Beltrão, Thompson (2009) afirma que a produção, o armazenamento e a circulação da informação e o conteúdo

simbólico têm sido os aspectos centrais da vida social humana, desde os mais remotos tempos até a modernidade.

Já Venício Lima discute o tema analisando as ideias de Paulo Freire (Lima, 2011). O autor introduz a centralidade da comunicação nas teorias educacionais por meio da clássica citação de Freire: “O mundo social humano não existiria se não fosse um mundo capaz de se comunicar” (Lima, 2011, p.87). Venício reforça ainda que para Paulo Freire o homem só é humano pela sua capacidade de comunicar. Se lhe tirarem essa essencialidade comunicativa o homem é reduzido a “coisa”. Serra (2004), por sua vez, acrescenta que essa comunicação entre o Eu e o Outro (estrangeiro), isto é, aquele que aparentemente seria impossível comunicar, só é realizável porque antes de ser uma “circulação de mensagens” (como o próprio autor conceitua) a comunicação é proximidade, relação de proximidade ou relação com o Próximo. Dessa forma, o sujeito, antes de se comunicar, comunica a si próprio esse desejo. A partir de então, há o “envio” de uma mensagem a qual espera-se uma resposta, emitindo ao receptor o desejo de comunicar-se. Logo. Para Serra (2004), essa corrente de pensamento transforma a comunicação num ato gratuito, espontâneo.

Por outro lado, muitos teóricos, ao discursar sobre o tema, enfoca a evolução dos meios, os papéis de cada um e como conseguem atingir cada pessoa. Thompson (2009) explica que “o meio técnico é o substrato material das formas simbólicas, isto é, o elemento material com que, ou por meio do qual, a informação ou conteúdo simbólico é fixado e transmitido pelo produtor para o receptor” (p. 44). Porém, o cerne da comunicação é revelado nas palavras de Paulo Freire quando define comunicação como uma “situação social a qual pessoas criam conhecimento juntas, transformando e humanizando o mundo em vez de transmiti-lo, dá-lo ou impô-lo” (Lima, 2011, p. 89).

Nesse sentido, vale ressaltar que o principal ponto na produção da informação são seus significados para os indivíduos que a produzem e para os que recebem. Os aspectos técnicos dos meios de comunicação, apesar de importantes, se tornam secundários nessa dimensão simbólica. Essa preocupação é devida, pois facilmente se confunde comunicação e seus processos com os meios.

O que se pode perceber nessa discussão é que, por obra do fenômeno da comunicação, as pessoas não se juntam por mera aglomeração, mas para troca de informações, a qual possibilita a permanência em grupo, a construção do pensamento coletivo, a transmissão do conhecimento e a participação do indivíduo na realização de objetivos comuns. Beltrão (1982) denomina “Comunicação Cultural” este intercâmbio de signos representativos de signos mentais entre um transmissor e um receptor, em que

pode ocorrer a troca de posições, estabelecendo, dessa forma, um diálogo e consequentemente o conhecimento. “Com a Comunicação Cultural, o homem alcança a certeza de que não só é capaz de atuar como de escolher livremente o ato que melhor o conduza ao aperfeiçoamento e à plenitude” (Beltrão, 1982, p. 56). O autor recorre a Bernard Voyenne¹, para ilustrar que viver em sociedade é comunicar-se. Em um grupo pode-se tirar toda forma de troca, mas se tirar a troca de informações, desaparecerá o próprio laço social e consequentemente, a comunidade.

Beltrão (1982) infere ainda que a entrega ao processo comunicativo por um indivíduo ou um grupo de pessoas tem um objetivo imediato: conseguir uma realização parcial que atenda uma necessidade do momento, por meio da sintonia entre comunicador e receptor. Isso significa, na prática, que a comunicação cria uma situação de interesse comum entre as partes envolvidas no processo. Para que esse objetivo seja atingido, o comunicador determina o receptor (pessoa ou grupo de pessoas) e o modo de afetá-lo. Essa escolha implica num conhecimento presumido do outro para que a mensagem seja acolhida e decodificada e as partes entrem em sintonia. Nesse aspecto, o processo comunicativo torna o agente influente, capaz de afetar o outro, o ambiente e a si próprio, com possibilidades de transformação da sua realidade. Beltrão (1982) observa que a função principal da comunicação é a tentativa do comunicador de levar outras pessoas a adotarem o seu ponto de vista. No entanto, o receptor não tem papel passivo nesse processo. Se o comunicador tiver sucesso na sua intenção de influenciar o outro, houve uma realização da sua parte, mas igualmente houve uma realização do receptor, que recebeu informação, adotou uma ideia e foi parte ativa no processo.

Posto isso, pode-se constatar que em todo processo comunicacional a necessidade humana de interagir com o outro, as formas e meios de compartilhar e transmitir informações entre os indivíduos ou no âmbito das relações social são refletidas nos ambientes organizacionais. Nestes, os vínculos se intensificam devido as características intrínsecas do meio corporativo, em que se estabelecem relações de trabalho, com objetivos e metas pré-estabelecidas. À vista disso, nos próximos tópicos, será estudado a ação da comunicação no ambiente organizacional.

2.1.2. Comunicação organizacional

Considerando que uma organização é uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos, dirigida por um poder que estabelece a autoridade, e determina

¹ Bernad Voyer foi um jornalista, professor e escritor francês que participou durante a Segunda Guerra Mundial da Resistência anti-nazista. Escreveu diversos livros que inclui uma enciclopédia sobre a história do movimento federalista.

o *status* e o papel de seus membros, Cardoso (2006) pondera que a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações e que esses são instrumentos poderosos para a autoconstrução organizacional.

Nesse sentido, nenhum autor discute a afirmativa que a comunicação é imprescindível para qualquer instituição. Também não há divergência quanto a comunicação ser vital para os processos administrativos. Nessa sequência, Kunsch (1996) reforça que administrar uma organização pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar os objetivos da entidade. Em suas palavras “o que organiza são os fluxos de informações, que permitirão a organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto” (Kunsch, 1986, p. 36).

Mumby (2010) vai um pouco além e afirma que ao contrário de antes, em que a comunicação organizacional era caracterizada como uniforme e homogênea, hoje é distinguida pela diferença e multiplicidade. Isso quer dizer que as pessoas fazem muitas coisas na organização além de trabalhar. Elas se relacionam de modo formal e, principalmente, informal. As intuições perderam seu *status* único de ser organizacional, contínuas e fixas, passando a ser vistas de forma mais humana onde se produz e reproduz práticas discursivas no momento-a-momento de seus membros (Mumby, 2010).

Essa mudança de percepção é cabida principalmente pelo abandono do pensamento arcaico e histórico de que o trabalho é um mal necessário, um gerador de produtos e propulsor da economia, sendo o homem o único animal obrigado a trabalhar para prover seu sustento. O pensamento contemporâneo é que o trabalho é uma atividade por excelência (Figaro, 2010). O mais relevante nesse conceito é que trabalhar significa trabalhar com o outro, junto, produzindo uma rede de comunicação, formando laços de confiabilidade. E toda essa rede de relações que envolvem a comunicação, as trocas, acontecem, principalmente, no ambiente organizacional. Já na década de noventa, Chanlat (1996) chamava a atenção para a influência que as organizações contemporâneas exercem sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura. Realidade presente ainda nos dias de hoje que, no entendimento do autor, “as leva transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial” (Chanlat, 1996, p. 40).

Seguindo essa tendência contemporânea e recorrendo a Idalberto Chiavenato (2005), pode-se identificar quatro funções básicas da comunicação nos ambientes organizacionais: controle, motivação, expressão emocional e informação. Segundo o autor, o controle pode ser exercido de diversas maneiras de acordo com as hierarquias e

orientações formais que devem ser seguidas por seus colaboradores. Nesse contexto, é necessário considerar que a comunicação informal também é capaz de controlar o comportamento dos indivíduos que fazem parte de uma determinada instituição. Já a função de motivação está mais voltada à transmissão de ideias sobre a melhor forma de executar as ações dos integrantes da organização e como aprimorar as relações de trabalho, facilitando assim a motivação dentro do ambiente institucional. Na terceira função da comunicação, Chiavenato (2005) trata do relacionamento entre o corpo funcional e o ambiente de trabalho. Aqui o autor considera o fato de que para muitos funcionários o grupo de trabalho constitui em uma fonte primária de interação social. Assim, os processos comunicativos fornecem o meio para o estreitamento das relações e a possibilidade de expressarem suas emoções de forma a satisfazer as necessidades sociais. Por fim, a última função abarca o papel da comunicação de facilitador na tomada de decisões quando possibilita a disseminação da informação que, além de apoiar nas decisões, permite a transmissão de dados e a identificação e avaliação de alternativas.

A partir desses conceitos, é possível entender a relevância da comunicação para a integração de todos os grupos, pessoas e setores numa instituição, sendo uma via indispensável na coordenação das atividades e no cumprimento dos objetivos corporativos. E, ao considerar o grupo que se pretende pesquisar neste estudo (o público interno, objeto-alvo da comunicação interna), percebe-se uma maior necessidade de investigar mais a fundo as concepções e as consequências da comunicação que perpassa entre esse público. Assim sendo, explora-se, em seguida, os conceitos sobre públicos e comunicação interna.

2.1.3. Comunicação interna: A organização e seus públicos

Para falar de comunicação interna é necessário, primeiramente, definir os tipos de públicos que se relacionam numa empresa. Rabaça e Barbosa (1998, p. 485) definem público como “conjunto de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, e cujos atos afetam direta e indiretamente os interesses da organização”. Ou ainda “agregado ou conjunto instável e heterogêneo de indivíduos pertencentes a grupos sociais diversos, e dispersos sobre determinada área, que pensam e sentem de modo semelhante a respeito de problemas, interesses, gostos ou movimentos de opiniões” (Rabaça e Barbosa, 1998, p. 486).

Os mesmos autores diferenciam público externo e interno da seguinte forma:

Público externo: Qualquer conjunto de indivíduos que têm interesses comuns com a organização, instituição ou empresa, direta ou indiretamente, a curto ou a longo prazo. P. ex.,

fornecedores, consumidores, concorrentes, entidades patronais, sindicatos profissionais, órgão de informação (imprensa), autoridades (governos), público em geral. (...)

Público interno: segmento do público, constituídos pelas pessoas que são mais próximas da organização, instituição ou empresa. Por ordem de prioridade, classificam como públicos internos de interesse da empresa os seus diretores e empregados, os acionistas, os familiares dos empregados e, alguns casos os revendedores e fornecedores.” (Rabaça & Barbosa, 1998, p. 486).

Fortes (2002) classifica os públicos como mistos, externos e internos. Nesta classificação considera os níveis de proximidade espacial e relacionamento do grupo/empresa e empresa/grupo, tanto no trato financeiro, social, conformidade jurídica, objetivos e interferência na atividade da organização. Para o autor os públicos internos são “agrupamentos espontâneos, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originados das pessoas e grupos ligados a empresa, por relações funcionais oficializadas, que caracterizem um ‘empregador’ e um ‘empregado’” (Fortes, 2002, p. 73). Já o público misto é aquele que possui característica de público interno e externo, em que os resultados da instituição podem afetá-lo diretamente. É o caso de acionistas, conselheiros, investidores, fornecedores, entre outros. E o público externo, Fortes (2002) classifica-o como grupos que têm alguma expectativa em relação à organização, com a qual é estabelecida uma rede de relacionamento, envolvendo interesses comuns.

Cesca (2006) propõe uma nova classificação para os tipos de públicos dividindo-os em: a) interno vinculado – administração superior, funcionários fixos, e funcionários com contrato temporário; b) interno-desvinculado – funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da organização; c) Misto vinculado – vendedores externos não-autônomos, acionistas, funcionários do transporte com vínculo empregatício, funcionários que trabalham em suas residências não autônomos, funcionários que prestam serviços em outras organizações; d) misto desvinculado – fornecedores, revendedores, distribuidores, vendedores autônomos, funcionários que trabalham em suas residências autônomos, familiares de funcionários, funcionário do transporte terceirizado, e) externo – comunidade, consumidores, escolas, governo, imprensa, concorrente, banco, terceiro setor, sindicatos.

O foco da comunicação interna e desta dissertação é o público interno. E a classificação de Cesca, por deixar mais transparente a relação público/organização será a mais referenciada neste estudo. Analisar e entender o tipo de público, principalmente o interno, é fundamental para o sucesso das estratégias que impactam diretamente nas atividades da organização. E o público formado por funcionários é, sem dúvidas, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa (Marchesi, 2005). Por conseguinte, em

uma organização, a cooperação e compreensão dos indivíduos é fundamental para a interação social e para a evolução social e cultural, principalmente nos ambientes em que padrões e valores surgem e se desenvolvem à medida que estabelecem e praticam o diálogo, construindo relações baseadas no respeito e consequentemente na credibilidade. Marchiori (2005) ressalta que uma organização não existe sem pessoas, afirmando que são “produtores humanos”, pessoas que idealizam e fazem. Da mesma forma, como já constatou-se, a organização não existe sem a comunicação, pois possibilita a troca de informações que se traduz em experiência e conhecimento entre indivíduos que pertencem a um mesmo grupo.

2.1.4. Comunicação interna: Funções e meios

Pode-se dizer que a comunicação interna e organizacional consiste na gestão da mensagem que circula entre os integrantes de uma determinada instituição. O objetivo é criar, consolidar e manter boas relações entre os envolvidos. Dessa maneira, a gestão da comunicação interna deve ser efetiva para que uma mensagem possa ser interpretada, discutida, assimilada, praticada e valorizada pelas pessoas, gerando o conhecimento compartilhado. Assim, o processo de comunicação evidencia a prática de atitudes que são reconhecidas e respeitadas pelos grupos, definindo a cultura organizacional (Marchiori 2005).

De acordo com Rego (1986) a comunicação organizacional funciona de um lado como uma ferramenta de combate a falta de conhecimento a respeito da instituição, e por outro promove a integração entre seus públicos, assegurando uma boa produtividade. Dessa forma, internamente, as ações desenvolvidas a partir desses processos comunicativos podem fortalecer o espírito de solidariedade, além de promover ideais como: estímulo, companheirismo, ensinamento e dedicação.

No entanto, ainda são muitos os motivos pelos os quais as organizações não incluem efetivamente o público interno nas estratégias de comunicação. Em geral, estes são: pouca verba, falta de foco, pouco conhecimento técnico ou ingerência política. Há, principalmente, a falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores. Nesse sentido, Amorim (2001) argumenta que no aspecto da comunicação entre funcionários, as instituições insistem em utilizar canais convencionais como jornais internos, circulares, murais de aviso, memorandos, entre outros, mas que isso é um desperdício de potencial da comunicação quando planejada e coordenada. Essa realidade está ligada, conforme a autora, ao desconhecimento e a opção por estilos autoritários e personalistas da gestão.

Nesse âmbito, a comunicação é renegada ao enquadramento do esquema emissor-mensagem-receptor, induzindo a ideia que o emissor é quem comanda a situação e o receptor é um mero elemento passivo, apenas ouvinte no processo.

Amorim (2001) sugere que o ideal nas estratégias comunicacionais é que as instituições adotem instâncias e mecanismos pelos quais qualquer nível hierárquico possa falar e escutar, na medida das suas necessidades. No entanto, vale destacar que a crítica da autora não está no uso dos meios de comunicação convencionais, mas sim na sua forma de uso. Em geral, usada pelo “rei e seus amigos” (Amorim, 2001, p. 229). Nesse sentido, a informação é o mais importante no processo relacional entre os empregados de uma instituição.

Aprofundando ainda mais nesse conceito, Conh (2001) coloca que atualmente a informação deixou de ser subordinada à comunicação e tomou traços distintos desta. Isto é, as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade colocaram a informação e a comunicação em planos diferentes. Assim, a comunicação relaciona com conteúdo e com sua circulação (meios). Já a informação, refere-se ao modo como esses conteúdos entram ou não na circulação. Nesses termos, a informação está no domínio da “seleção daquilo que tem valor significativo e que, com base nesse valor, comporá o campo dos conteúdos aptos a integrarem a comunicação” (Conh, 2001, p. 22).

O que Conh (2001) sugere é que a comunicação inclui novos elementos significativos. Já a informação exclui elementos definidos como não significantes. Assim, a comunicação tem pontos de ligação, um emissor e um receptor, e a mensagem é transmitida por meio de significados. Já a informação diz respeito a forma, de como distinguir o que importa de todo o resto.

Enxergar o fenômeno da comunicação enquanto algo que ocorre entre pessoas, cuja capacidade de transformar a realidade depende da disposição de condutas mais democráticas e solidárias, bem como da transparência no trato das informações, abre muitas perspectivas de trabalho nas organizações (Amorim, 2001, p. 228).

Nessas palavras, pensar estrategicamente a comunicação interna é essencial para estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento da organização. Marchesi (2005) afirma que “quem não entende, não atende” (p. 48), no entanto, reconhece que a percepção da maioria dos gestores é que não se pode mensurar os resultados da comunicação interna. Dessa forma, em momentos de crise, ela é a primeira a sofrer cortes nos programas, mesmo com a ampla gama de estudos e pesquisas

que mostram que o sucesso de uma organização depende, principalmente, de mudanças nas atitudes das pessoas, no ato e na disposição de se comunicar e de se relacionar.

O que se pode apreender dessas reflexões é que é inútil esperar o comprometimento das pessoas se elas não participam, não conhecem e não entendem. Quanto menos transparência tiverem os processos, sem objetivos claros, maior será a resistência na aceitação e na realização. As propostas de comunicação, de trabalho, de redesenho organizacional ou de mudanças devem vir de dentro para fora, com envolvimento de todos para serem mais fortalecidas e comprometidas com a cultura organizacional, de modo que fortaleça a aproximação do público interno, além de ganhar força desde a sua concepção

2.1.5. Fluxo de comunicação interna

Na prática, a comunicação é um processo ou um fluxo. Começa com uma fonte (emissor), termina com um receptor e deve ter um propósito, uma mensagem a ser enviada. Essa mensagem é codificada, transmitida por um canal e decodificada. O resultado é uma transferência de significado entre dois ou mais indivíduos. Robbins e Decenzo (2004) explica o processo de comunicação em sete partes: (1) fonte da comunicação, (2) codificação (3) mensagem, (4) canal, (5) decodificação, (6) receptor e (7) *feedback*. Os autores ressaltam que o sucesso do processo de comunicação depende de quatro condições que afetam a mensagem: a habilidade, as atitudes, o conhecimento e o sistema sociocultural. Dessa forma, a fala, a escuta, a leitura, a escrita, a habilidade de raciocínio, as experiências vividas, o conhecimento adquirido, as ideias predispostas, as crenças, os valores e a cultura influenciam tanto na codificação como na decodificação das mensagens. Outra complexa influência, segundo Lacombe (2008, p. 210), é que a “comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes”.

Além disso, observa-se que nas organizações é possível encontrar alguns tipos de padrões de comunicação. Um deles é a comunicação vertical. Esta consiste na comunicação para cima e para baixo dentro da estrutura da instituição (ascendente e descendente). A comunicação descendente começa da direção máxima e desce através dos níveis hierárquicos até os trabalhadores que não ocupam cargos de supervisão. A ascendente é no sentido inverso, quando o trabalhador quer comunicar algo à chefia imediata ou superior. O problema desse tipo de comunicação – vertical – é que a mensagem pode ser modificada ou interrompida a cada nível, dependendo da interpretação dos gestores e da vontade de replicar a informação aos seus subordinados. Esse inconveniente é maior ou menor dependendo do relacionamento de confiança

existente entre subordinados e as chefias. Os chefes podem manipular a informação vinda da alta administração, da mesma forma que os subordinados podem esconder dados importantes ao reportarem aos seus chefes. O resultado são percepções e decisões baseadas em informações falhas ou inadequadas.

Outro padrão comum é a comunicação lateral. Esta acontece entre colegas, grupos de trabalhos, departamentos ou setores, seguindo o fluxo de trabalho. Nela há um canal direto para a coordenação e a solução de problemas (Stoner & Freeman, 1999). A grande vantagem desse tipo de comunicação é a celeridade da transmissão da informação e a possibilidade de estreitamento dos relacionamentos pessoais entre os pares. Esses relacionamentos são importantes para a motivação e satisfação dos empregados. O contrário é apontado por Montana e Charnov (2003) quando afirmam que “a desvantagem dessa forma de comunicação diz respeito a sua interferência na rotina organizacional normal e no fato de que não poderem ser controladas de forma eficaz pela organização” (p. 329). Mas, mesmo sendo uma comunicação informal, é largamente usada pelos gestores para atingir seus objetivos de disseminar conteúdos com rapidez, além de ser uma forma de monitorar as comunicações dos funcionários, que nesse caso, são mais autênticas e fiéis a realidade do ambiente de trabalho. Alguns autores afirmam que a comunicação informal é também amplamente usada pelo receio que os gestores têm de, após transmitir uma informação pelos canais formais, essas serem alteradas pela administração superior e com necessidade de ser corrigida. Assim, pelos canais informais, há a disseminação da informação, mas com ares de “boato”, não precisando de confirmação ou, no caso de alguma alteração, retificação.

Kunsch (2009) acrescenta ainda o fluxo transversal e circular. Estes se dão em todas as direções e não respeitam níveis hierárquicos, sendo menos comum nas instituições muito burocráticas e mais frequentes não organizações informais e redes digitais. Kunsch (2009) afirma, ainda, que, além dos fluxos de comunicação, há também níveis que devem ser considerados como aspectos importantes para o processo comunicacional, que são os interpessoais, os intrapessoais, os organizacionais e os tecnológicos. Esses níveis, segundo a autora, se referem às habilidades e dificuldades – psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas – de os indivíduos se inserirem no processo de comunicação.

Um fator importante a ser observado na comunicação interna é que numa organização há várias barreiras que podem impedir que uma mensagem tenha sucesso, isto é, que o que foi dito seja compreendido pelo receptor. Montana e Charnov (2003) identifica a sobrecarga e a complexidade das mensagens como uma delas. Com o excesso de mensagem ou com conteúdo complexos, os empregados podem criar filtros pessoais

classificando o que é mais importante para instituição como o menos importantes para ele. Já Robbins e Decenzo (2004) acrescentam como barreiras: (a) a filtragem devido à forma de manipulação da mensagem por parte do emissor; (b) a percepção seletiva do receptor, já que decodifica a mensagem conforme suas necessidades, motivações, experiências, entre outros; (c) a emoção que o receptor está sentindo na hora que recebe a mensagem; (d) a linguagem, já que muitas vezes as palavras têm significados diferentes para o emissor e para o receptor. Os autores acrescentam, também, o gênero e a cultura nacional como barreiras de uma comunicação eficaz. Por isso, o uso do *feedback*, de uma linguagem simplificada, de uma escuta ativa, entre outras práticas, é muito útil para gestores e mesmo para os trabalhadores na hora de transmitir uma mensagem ao outro. Lacombe (2008) defende que, para transpor essas barreiras e ruídos que deixam o processo de comunicação falho e inadequado, é preciso inserir no processo a retroalimentação, o *feedback*, para, assim, confirmar que o que foi entendido é realmente o que foi dito.

2.1.6. Importância da comunicação na cultura e no clima organizacional

“O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento” (Chiavenato, 2004, p. 422). Por essa razão aludida por Chiavenato e reportando-se a Ventura (2012), pode-se afirmar que a comunicação tem a missão de colaborar no aperfeiçoamento do ambiente organizacional, criando as condições favoráveis a um bom desenvolvimento das atividades e, por consequência, ajudar a atingir melhores resultados, objetivo final de todas as organizações.

A partir dessa colocação e de outras replicadas ao longo deste trabalho, observa-se que a comunicação atinge diretamente o clima organizacional e as pessoas nele inserido, independentemente de o processo de comunicação ser organizado ou não. Isso porque a organização é um sistema humano e complexo, com características inerentes à sua cultura e ao clima organizacional (Chiavenato, 2003). Pires e Macêdo (2006) elevam essa discussão para uma percepção globalizada, até mesmo turbulenta, em que as instituições estão ambientadas e onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países. Nesse sentido, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (Pires & Macêdo, 2006, p. 87).

A afirmação citada traz o entendimento de que uma instituição só atinge os seus objetivos graças às pessoas que nela trabalham e que a definição dos propósitos da organização depende da interação entre as pessoas. Esses conceitos vêm ao encontro do que Motta e Vasconcelos (2006) reiteram. Para os autores, a cultura organizacional tem um aspecto variável que muda com o tempo, focando a perspectiva interna e relacional das organizações. Isto é, um sistema composto por subsistemas – entre eles, o humano e o cultural - que se comunicam com todos os outros. Cada subsistema, além de executar com eficiência as suas atividades, deve integrar-se com os outros subsistemas. Isso implica em um clima organizacional gerido a partir de uma cultura, valores e padrões em comum, a fim de que os membros possam se comunicar de forma integrada e coerente sem desagregar as partes do sistema institucional. A consequência dessa troca de informações é que, a partir de experiências positivas e/ou comportamentos que não deram certos, compartilhados entre os atores organizacionais, há descobertas de aprendizagens e solução de problemas que possibilitam a adaptação organizacional externa e a integração interna.

No entanto, esse processo não é fácil de desenvolver. É importante lembrar que as organizações são complexas, com grupos e subgrupos que possuem suas próprias medidas culturais e visão particular do mundo, ainda que compartilhem o mesmo subsistema. É visto que os grupos e subgrupos possuem uma linguagem, valores e formas de ver o mundo de maneira incomum devido ao simples fato de terem experiência de trabalho diferentes. Motta e Vasconcelos (2006) reconhecem que indivíduos que possuem semelhantes experiências profissionais possuem a tendência de desenvolver cultura, valores e uma linguagem comum para se comunicarem. Mas, ao mesmo tempo que isso facilita a comunicação entre eles – do mesmo grupo – cria fronteiras e barreiras dentro da instituição em relação a outros grupos.

Chiavenato (2004) discursa que, para mudar essa cultura e melhorar o clima organizacional impostas por identidades sociais próprias de cada grupo e subgrupo, a instituição deve ser inovadora, ou seja, adaptável e flexível às mudanças, tanto internas como externas e possuir um senso de identidade, além de buscar novas perspectiva do meio ambiente e, principalmente, integração entre os participantes.

Para Pires e Macêdo (2006), no contexto das empresas públicas, há ainda a luta de forças entre o “novo e o velho”, as inovações propostas pelo mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigada. Em meio a essa luta, a cultura se torna um dos pontos-chave na compreensão das relações entre os sistemas e subsistemas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Chiavenato (2004) concebe, ainda, que nas dimensões do clima organizacional, há vários fatores que podem contribuir para a melhoria do clima, como por exemplo: a) na estrutura organizacional, em que se pode impor limites ou liberdades de ações por meio de regras e padrões, quanto mais liberdade, melhor o clima; b) na responsabilidade, quanto mais incentivar, melhor o clima organizacional; c) no que diz respeito aos riscos, em que a instituição pode ser mais protetora ou mais impulsionadora, quanto mais impulsionar, melhor o clima; d) em relação às recompensas - que podem ser negativas, com punições e críticas ou positivas, com incentivos - quanto mais incentivos e recompensas, melhor é o clima organizacional; e) em relação ao calor e o apoio, quanto mais calor humano, mais melhorias aparecem no clima organizacional; f) quanto ao conflito, o incentivo a diferentes pontos de vistas, com administração de eventuais atritos e choques, também influencia positivamente o clima organizacional.

Com todas essas variáveis no clima organizacional e na cultura de cada organização, seja ela, pública ou privada, empresarial ou de ensino, a comunicação entremeia todas as dimensões de forma a influenciar na motivação, na solução de problemas e na forma de relacionar das pessoas. O que se faz necessário é o planejamento e o estabelecimento de estratégias comunicacionais que envolvam todos os públicos, considerando as características próprias de cada um.

2.2. As instituições de ensino público enquanto organizações administrativas-educacionais

2.2.1. Estruturas administrativas das instituições públicas

De forma inquestionável, as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. À vista disso, são entendidas como sistemas dinâmicos e complexos, interdependentes e inter-relacionados. Envolvem informações e fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Posto isso, igual a uma instituição privada, a instituição pública traz em si características de uma estrutura administrativo-organizacional comum a qualquer entidade ou empresa, com a particularidade de cumprir suas funções buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

No mesmo sentido, as instituições de ensino públicas, baseadas na fragmentação de unidades e departamentos, na busca por um trabalho de qualidade, nas disputas de poder entre as diferentes áreas - vinculadas a titulação, produção científica, hierarquias funcionais, tipos de funções, entre outros – e no corporativismo, além da tendência natural de reagir as mudanças, são colocadas em equivalência com a gestão das outras instituições, públicas ou não.

Vale ressaltar, no entanto, que as instituições de ensino têm um sistema particular em relação a outras entidades por desempenharem dois papéis essenciais na sociedade. Primeiramente, como já foi afirmado, é uma organização regida por administração financeira, material, recursos humanos, entres outros. Contudo é, também, uma instituição escolar, com regras formais e informais própria da academia, com a função de produzir, divulgar e socializar o conhecimento por meio de práticas pedagógicas direcionadas às particularidades da comunidade onde atuam. Sobrinho (2008) complementa que não há como deixar de reconhecer que a educação ocupa lugar de destaque nos tempos atuais conhecidos como o da informação e da sociedade de economia global, seja na capacitação de profissionais para os mais diferentes postos de trabalho e para a vida social, seja no desenvolvimento das comunidades nacionais e regionais e na formação integral do ser humano, compreendidas as dimensões técnicas, éticas, estéticas, políticas e outras que constituem, de modo complexo, a realidade de mulheres e homens em seus processos de vida pessoal e social (Sobrinho, 2008).

Outro fator que as diferenciam é o fato de as escolas públicas serem criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público. Além de serem,

pedagogicamente, submetidas às normas e regras dos órgãos oficiais de ensino² devem seguir os princípios constitucionais da Administração Pública nos seus Atos - a) Legalidade; b) Impessoalidade; c) Moralidade; d) Publicidade e e) Eficiência. Isso as qualificam, de alguma forma, como instituição burocrática. Diversos autores caracterizam uma organização burocrática, principalmente, pela impessoalidade nas relações de trabalho, pela importância do papel do administrador profissional e, também, pelo formalismo, pois sua autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas. Esse tipo de organização coloca a comunicação interna em um papel tático, pois necessita formalizar e transmitir as estratégias organizacionais, os procedimentos, valores e conduta, além de estabelecer um fluxo de informações tanto horizontal, quanto vertical ou multidirecional, para contribuir com o fomento das tomadas de decisões, motivar os funcionários e contornar a rigidez de um sistema engessado.

Dessa forma, o gestor educacional precisa, necessariamente, compreender os conceitos de administração em geral e as transformações que essa sofre devido aos arranjos sociais, observando, sobretudo, seus princípios, finalidades e funções. Em meio a isso, deve ater ao processo pedagógico da escola, em que as ações são, acima de tudo, educativas e voltadas para a produção do conhecimento (Torres, 2004). À vista disso, os gestores educacionais devem ater-se no que as teorias gerais de administração cabem, na sua maioria, para aplicação nas instituições públicas, inclusive as de ensino, principalmente no que diz respeito ao fluxo de comunicação, aos seus públicos e à comunicação interna, objeto central deste estudo. Mais ainda. Devem trabalhar de forma planejada e organizada, com atenção no curso da comunicação entre os servidores, departamentos e chefia. Quanto menos ruídos e barreiras existirem nos fluxos, maior será o envolvimento, a dedicação e o estímulo dos funcionários para realizar as tarefas com eficiências.

Essas afirmações vêm ao encontro das colocações de Melo (2006). Segundo ele, a comunicação interna ganhou importância nas organizações devido a necessidade de tornar o funcionário influente, informado do que acontece, mas principalmente integrado, envolvido e interessado pelo seu trabalho e dos seus colegas, percebendo a sua importância e sentindo que faz parte do todo. Assim, por meio da comunicação interna, é possível criar canais e oportunidades para que facilite a interação pessoal e coletiva ágil e transparente numa organização.

² As instituições de ensino, apesar de serem regidas por normas e regras de órgãos oficiais, podem, democraticamente, adaptar a gestão de ensino às características da região e comunidade onde atuam.

2.2.2. A comunicação interna nas instituições públicas

O crescimento em quantidade e velocidade e da maior capacidade de armazenamento de dados, graças ao desenvolvimento tecnológico, tornou a informação uma moeda de troca de alto valor nas relações sociais, culturais, política e econômicas, ressignificando seus conceitos e interpretações na modernidade. Isso porque, a grande disponibilidade de informações influencia nas relações interpessoais, modifica a forma de pensar e interfere nas atividades socioeconômicas da sociedade.

Essa máxima repercute diretamente nos relacionamentos interpessoais das organizações, não sendo diferente nas instituições públicas e seus empregados. Hoje, o que prevalece é a busca de relacionamentos em que todos são considerados parceiros e as relações de trocas beneficia a todos os envolvidos. Em meio a isso há, também, a preocupação por parte das organizações de conseguir selecionar e manter no seu quadro de pessoal indivíduos dedicados, engajados, competentes e, principalmente, envolvidos com os problemas da instituição. O entendimento atual é que essa visão deve nortear o processo de comunicação organizacional em todos os seus aspectos e públicos, principalmente, no que se refere à comunicação interna. Por isso, recorre-se ao Estudo da BCSD Portugal, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2006), citado por Ventura (p.17 e 18, 2012) quando confirma que

a comunicação interna é um factor chave para qualquer organização, tanto a nível estratégico como operacional, permite não só a integração dos colaboradores como também a sua motivação. É fundamental garantir que a comunicação interna seja eficiente, criando, para isso, medidas que possibilitem conhecer com rigor qual o impacto de cada tipo de comunicação a nível interno, pois só assim é que a organização poderá ter a certeza de que a mensagem está a passar.

Já Marchiori (2005) alerta para os riscos que uma comunicação interna inadequada pode acarretar: ruídos, conflitos, decisões ruins, discórdias, desperdícios de tempo e dinheiro, além da perda de oportunidades. Nesse combate, uma boa comunicação é a grande aliada dos gestores, podendo ser o marco que separa uma organização de sucesso das que estão no lugar comum.

Entende-se, dessa forma, que toda organização é um organismo vivo, e por isso suas ações são desencadeadas por processos de interação e comunicação entre seus participantes, sendo os elos que permitem o funcionamento do mecanismo institucional. Em função disso que, de acordo com Ventura (2012, p.17),

comunicar é muito mais que informar, é ter capacidade para empolgar, envolver e manter os recursos humanos, pois todos

possuem o seu valor e tendem a actuar de forma a ajudar a organização que terá de ter capacidade para delinear uma estratégia global de comunicação e tudo o que for comunicado deverá sê-lo em sintonia, isto é, todos os sectores da organização têm de conhecer e actuar de acordo com os princípios definidos na estratégia de comunicação global da organização estando conscientes das especificidades das relações com cada uma das partes interessadas.

Nesse sentido, Melo (2006) aponta alguns objetivos da comunicação interna que podem ser aplicados numa instituição de ensino, como, por exemplo, tornar influentes, integrados e informados todos os funcionários da organização; assim como possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho. Recorrendo ainda a Ventura (2012), reforça-se que a comunicação interna deve ser um processo de interação, de trocas, de relacionamentos dentro de uma organização, sendo por meio da comunicação interna que circulam as informações e, portanto, o conhecimento.

Diante disso, é importante destacar que um plano de comunicação interna deve ter como base, entre outros, os objetivos citados por Melo (2006), além de oportunizar canais e ferramenta que possibilitem unir as relações de trabalho, a integração com a equipe, a fluidez da comunicação, o comprometimento e o respeito entre todos colaboradores. Seguindo esse raciocínio, cada uma das partes interessadas deve, no que lhe concerne, ser incorporada na estratégia global de gestão da organização. E a comunicação de cada setor deve ser sempre parte constituinte da política global da comunicação institucional e não tratada como algo apenas setorial.

2.2.3. Público interno das instituições públicas de ensino

É notório que as organizações públicas são suscetíveis à influência externa, principalmente as advindas do poder político. Também sabe-se que sua missão de prestar serviço à sociedade tem como barreira a limitação de recursos destinados a ela. Essas variantes refletem-se na qualidade do trabalho prestado, gerando uma expectativa negativa em relação ao que pode ser oferecido, inclusive pelo próprio prestador de serviço, o que contribui para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração por parte do público interno.

Além disso, as organizações públicas são pautadas por um alto índice de burocracia que permeiam o seu funcionamento. A consequência disso é uma uniformização do trabalho no setor público. Ou seja, conforme afirma Pires e Macêdo (2006, p.96), “os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização

pública”. Recorrendo ainda a Pires e Macêdo (2006), o que diferencia as instituições públicas das privadas é o apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras.

Outro fator é o tipo de formação do quadro funcional. Nas organizações públicas há dois prestadores de serviço com características nitidamente distintas: um de carreira (permanente) e outro não permanente. Os servidores de carreira passam por um processo de contratação com amparo e leis específicas para tal e são integrados no seio da organização. Os não permanentes são formados por gestores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização, além de trabalhadores terceirizados que são contratados por meio de uma empresa intermediária. Neste caso, o objetivo é transferir as atividades-meio do setor público para fornecedores especializados, liberando os gestores públicos para empenharem-se nas suas atividades-fim, inerentes ao serviço público.

Numa instituição de ensino pública é possível fazer ainda uma outra distinção. Os servidores que realizam atividades técnicas e os docentes. Em geral, os docentes têm a clara percepção da sua missão como educador. Já os outros, na maior parte das vezes, vivem o dilema para entender se é ou não um educador além das competências administrativas.

Esse quadro que traça o perfil das instituições públicas não é ignorado pelo seu público interno, que é sempre o primeiro a sentir-se identificado com os princípios, valores e atributos da organização, como também o primeiro a perceber a dinâmica e o ambiente que o envolve. Dessa forma, cabe às ações de comunicação interna desmistificar vários pré-conceitos que perpassam na crença popular sobre o funcionalismo público. É função dela (da comunicação) minimizar os pressupostos negativos ou conceitos deturpados de fatos e informação equivocadas sobre a prática e funções do servidor público. Isso é essencial para que os falsos conceitos não diminuam a eficiência do trabalho individual. O público interno de uma organização pública, como em qualquer outra, necessita de mensagens claras a respeito do seu trabalho, do ambiente organizacional e do órgão em que trabalha. Isso possibilita que a comunicação reúna os funcionários em torno da organização, e, assim, consiga melhorar os processos, criar ou modificar a cultura da instituição, com o envolvimento de todos e, principalmente, criar um sentimento de pertencimento e orgulho por atuar numa organização pública, destruindo a imagem de lentidão e ineficácia dos serviços públicos, conforme alude Spilki e Tiltoni (2005):

Em um país como o Brasil, em que os órgãos públicos têm como estigma a ineficiência, a lentidão, a preguiça e outras características depreciativas atribuídas tanto aos órgãos em si

quanto aos servidores que nele trabalham, o esforço para dar uma imagem de eficiência para a sociedade faz-se imenso. Esse esforço entra em choque com a impossibilidade de dar conta do trabalho, devido à escassez de mão de obra e outros recursos. A ideia de um trabalho infinito desenvolve-se a partir desta incapacidade de dar conta do volume de trabalho, o que, muitas vezes, é visto como ineficiência (p. 69).

No mesmo artigo Spilki e Tiltoni (2005) ressaltam o desconforto dos servidores públicos e dos servidores-gestores por essa enraizada imagem de supostos ineficientes e de outras intitulações que dela derivam. Muitos supõem que a ingerência do serviço público brasileiro advém da estabilidade concedida ao servidor público, podendo ser dispensado apenas se mal avaliado por seus superiores, considerando a ampla defesa, ou em outros casos previstos na lei. No entanto, verifica-se o questionamento dessa teoria nas pesquisas de Spilki e Tiltoni (2005) quando argumentam que a concessão de Funções Gratificadas, ao invés de aumento salarial, cria um tipo de gestão que estimula a competitividade e a instabilidade dos servidores, responsabilizando os próprios funcionários pela perda da Função e a consequente diminuição da remuneração salarial.

Tal realidade, que atribui ao próprio servidor a responsabilização da execução do seu trabalho, do aumento ou diminuição de sua remuneração, imbui à comunicação interna um papel central nas instituições públicas. Além de promover o combate à inércia e promover uma esperada corrente de conhecimentos que afeta a eficácia dos colaboradores, permite a circulação clara e transparente da intenção do gestor nas tomadas de decisão. Assim, proporciona uma propensão para a aceitação das transformações e até mesmo uma participação nas mudanças que lhe pareçam benéficas, além de diminuir os atritos e crises nos relacionamentos interpessoais típicos em ambientes competitivos.

Aqui vale evidenciar que as percepções do público interno sobre a instituição a que trabalha e sobre seu próprio trabalho não se restringem aos colaboradores. São estendidas ao exterior, o que pode contribuir para a formação ou mudança da imagem organizacional e o reconhecimento por parte do público externo, reforçando uma reputação positiva da organização.

2.2.4. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – características e diferenciais

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, ou, simplesmente, Institutos Federais, são autarquias do Ministério da Educação do Brasil, concebidos pela Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, constituindo a Rede Federal de Educação

Profissional, Científica e Tecnológica. Os Institutos Federais são oriundos das 19 escolas de aprendizes artífices criadas por Nilo Peçanha, em 1930 (Silva, 2009). Sua natureza jurídica de autarquia concede autonomia administrativa, financeira, patrimonial, disciplinar e didático-pedagógica.

As escolas de aprendizes artífices foram criadas pelo Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, tendo como justificativa a necessidade de que as classes proletárias da população brasileira tivessem acesso a formas de superar as dificuldades no processo de subsistência, o ócio, o crime e o vício. (Ministério da Educação, 2017).

Saviani (2007) defende que o trabalho é o elemento que assegura a existência humana, e que “ninguém pode viver sem trabalhar” (p. 155). A criação das escolas de aprendizes artífices, posteriormente transformadas em Institutos Federais, veio ao encontro dos anseios da população de aprenderem uma profissão, para sobreviverem com dignidade, por meio do trabalho.

Todos os estados brasileiros têm pelo menos um instituto, totalizando 38 instituições, que oferecem cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia, bacharelado e licenciaturas, mestrado e doutorado.

A Rede ainda é formada por instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas também oferecem educação profissional em todos os níveis. São dois Cefets, 25 escolas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica (<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>).

Cada Instituto Federal é organizado em estrutura *multicampus*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e para a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Em geral, as estruturas *multicampus* são complexas. Sendo assim, um dos maiores desafios é a gestão de sua força de trabalho: servidores (administrativos e professores) e terceirizados, em dois regimes de trabalho diferentes e dois planos de carreiras para os servidores, além da heterogeneidade e dispersão geográfica (sistema *multicampus* - *campus* construídos em cidades diferentes). Isso é, sem dúvidas, o maior desafio da comunicação interna dos institutos, já que é necessário uma segmentação e integração simultânea da comunicação interna, considerando que apesar da complexidade do sistema *multicampus*, os modelos devem ser simples.

2.3. Plano de Comunicação Interna

Um Plano de Comunicação Interna é um documento institucional no qual é definido de que forma a organização irá conduzir a comunicação com seu público interno. Dessa maneira, o Plano de Comunicação Interna deve ser, necessariamente, uma ferramenta estratégica para conciliar os interesses dos empregados e da instituição, por meio do diálogo, troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis (Kunsch, 2003). Este instrumento possibilita um processo contínuo de melhorias que permeia todas as áreas e atividades da corporação. Além disso, colabora para que a informação circule, que a comunicação seja adequada e para que a entidade não se perca entre as tarefas cotidianas.

O Plano de Comunicação Interna, como qualquer outro plano, é composto por etapas que possibilitam sua elaboração, entendimento e execução. Essas etapas podem ser mais ou menos detalhadas, dependendo do objetivo do planejador. No entanto, as que devem constar obrigatoriamente são: público-alvo, objetivos, estratégias de comunicação (o que vai ser feito, por quem, como e quando), orçamento, avaliação e controle (Kotler e Keller, 2006). Salienta-se que o plano deve iniciar pelo diagnóstico. Este é fundamental para nortear os trabalhos, pois apresenta uma visão concreta da atual comunicação da instituição, ressaltando seus pontos positivos e negativos.

A vista disso, Kunsch (2003) apresenta um modelo dividido em doze etapas: 1. Identificação da realidade situacional; 2. Levantamento de informações; 3. Análise dos dados; 4. Construção de um diagnóstico; 5. Identificação dos públicos envolvidos; 6. Determinação de objetivos e metas; 7. Adoção de estratégias; 8. Previsão de formas alternativas de ação; 9. Estabelecimento de ações necessárias; 10. Definição de recursos a serem alocados; 11. Fixação de técnicas de controle; 12. Implantação do planejamento e avaliação dos resultados

Independente do modelo adotado, vale ressaltar que um Plano de Comunicação Interna só conseguirá ter sucesso se seus gestores puderem contar com informações reais para trabalhar no planejamento e execução com segurança e, assim, tomar decisões mais conscientes. Assim, além da parte executiva do plano, é essencial que esteja incorporado no conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. A ideia deve ser assimilada pela alta gestão, pelos demais gestores e atores envolvidos no processo para evitar falhas e execuções parciais das ações planejadas (Kunsch, 2003).

Assim sendo, como um plano depende de uma preparação, o próximo passo é entender melhor em que consiste o planejamento.

2.3.1. A importância do planejamento

Pode-se dizer que planejamento é uma preparação com roteiro e método pré-determinados que leva a um conjunto de ações. Em outras palavras, planejamento é um processo, um conjunto de passos e procedimentos combinados e executados em sequência, os quais produzem um resultado. Bassegio (2012, p. 15) afirma que “planejamento é um movimento de tomada de decisões que direciona esforços para o cumprimento de metas, ordenado ideias e estabelecendo métodos e prazos afim de alcançar prazos estabelecidos”. O planejamento passa, forçosamente, pela elaboração de estratégias, que conforme afirma a autora, quando concebe-se uma estratégia determina-se o curso das ações e os caminhos a serem traçados para concretizar um desejo futuro (Bassegio, 2012). Um planejamento na área de comunicação, independentemente de ser na área pública ou privada, intervém na relação entre o público e a organização. Por isso, Bassegio (2012) afirma que é preciso pensar antes de agir, ou seja, planejar as ideias, definir o que dizer, a quem dizer, como dizer e por último, identificar que resultado se espera com esse plano.

O planejamento estratégico de comunicação constitui-se, então em um refletir a respeito de uma determinada realidade organizacional que define um número de políticas, diretrizes e ações de comunicação a serem seguidas. Traduz-se em um instrumento de trabalho que indica, antecipadamente, prioridades, objetivos, procedimentos e recursos e sinaliza, igualmente, métricas e indicadores que viabilizem o acompanhamento e o reajuste permanente da implementação das ações sugeridas. (Bassegio, 2012, p. 16)

Giacobbo (1996) afirma que o planejamento estratégico surgiu na década de 60. Segundo o autor, foi uma resposta das organizações públicas e privadas às crescentes exigências do consumidor ou usuários de bens e serviços públicos (cliente ou cidadão) que passaram a ser medidas em função do atendimento de suas necessidades e não mais pela simples adaptação aos produtos e serviços oferecidos. Na área pública essa prática foi ainda mais consolidada quando se tornou pré-requisito para liberação de recurso. Desde então, tiveram várias adaptações para o setor público já que a natureza do planejamento tem enfoque no setor privado. Nesse contexto, é importante considerar ainda que o planejamento em comunicação na esfera pública acontece em um ambiente formado por pessoas que procuram interagir em prol dos objetivos da instituição e compartilham da mesma identidade social, diferente do setor privado.

Todavia, dentro de uma organização, o planejamento deve ser visto e entendido como um instrumento de trabalho norteador e de gestão, que aponta caminhos que levam

ao atingimento de uma meta a ser alcançada, ou mesmo a realização de um desejo futuro da instituição.

2.3.2. Modelos de plano de comunicação

Antes de falar sobre os modelos de planos comunicação, precisa-se diferenciar o plano do planejamento. Como já foi mencionado, planejamento é o ato de planejar. O plano é a materialização do planejamento, é o documento escrito, concretizado. Com base nessas colocações, percebe-se que da mesma forma que há inúmeras teorias e enfoques conceituais na área da administração, também há diversas abordagens metodológicas e modelos de planos de comunicação. No entanto, apesar das metodologias e detalhes que diferenciam entre si, a formatação básica dos planos é muito semelhante. Algumas metodologias buscam a simplicidade e a objetividade, outras já sugerem a inclusão de mais etapas e informações. Por isso, a instituição deve verificar o mais adequado para sua realidade. Logo, nesse processo de escolha é necessário observar as características próprias da organização: a natureza, o porte, a complexidade, o estilo de gestão, o perfil do público interno, a cultura, os valores, entre outros. Embora o modelo por si só não garanta o sucesso do plano, um referencial teórico compatível com as características da instituição ajudará a trazer bons resultados.

Sem dúvidas, uma das preocupações mais comuns para quem se propõe a escrever um plano de comunicação é quantas etapas devem ser seguidas e que informações são relevantes para cada uma delas. Certamente, todas essas decisões dependerão dos objetivos elencados e do perfil da organização. Mas, o essencial é que o plano seja sintético, objetivo e que contenha apenas informações relevantes para facilitar a tomada de decisão dos gestores.

No geral, os planos de comunicação (aqui direcionados para comunicação interna) seguem estes processos: a) análise da realidade da organização e do ambiente interno; b) indicação da direção por onde seguir e os resultados que deseja alcançar; c) definição dos objetivos e identificação dos caminhos a serem seguidos; d) desenvolvimento das estratégias e a forma de alcançá-las (atividades operacionais); e) por último, indicação dos parâmetros de avaliação e o sistema de gerenciamento de responsabilidades.

Almeida (2012) lembra que o maior desafio no plano de comunicação é mensurar os dados. Isso porque os resultados são subjetivos devido à complexidade da comunicação e o grande envolvimento de variáveis qualitativas, as quais não podem ser mensuradas em uma escala quantitativa. Por isso o autor afirma que, da mesma forma que em um

planejamento convencional, no de comunicação é importante reduzir as variáveis desconhecidas e possuir controle das informações disponíveis (Almeida, 2012).

Contudo, o fundamental é perceber que o modelo deve servir de referencial para a criação do plano. E, principalmente, compreender que o modelo é elaborado para atender às necessidades da organização e não o contrário. Assim, ele deve ser adaptado à organização. Além disso, mesmo depois de implantado o processo, a metodologia, as técnicas e as práticas do plano precisam ser constantemente ajustadas e aprimoradas à medida que as características organizacionais e as condições ambientais se transformem, ou até mesmo em função do próprio aprendizado dos servidores, gestores ou dos responsáveis pela comunicação interna.

3. Método

Neste capítulo será apresentado os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e sua caracterização. Irá trazer também, em seu contexto, a descrição dos participantes, a metodologia para a coleta de dados, o processo de análise do resultado e o desenho da pesquisa.

3.1. Método utilizado na investigação

“O método pode ser definido como o conjunto de procedimentos técnicos utilizados na investigação de fenômenos e o caminho para se chegar à verdade ou alcançar um determinado fim ou objetivos propostos” (Reis, 2010, p. 54). Isso posto, verifica-se que a escolha por um método de investigação já testado e aceito pela comunidade científica possibilita que todas as atividades de pesquisa realizadas no trabalho possam ser, de alguma forma, mais seguras, mais econômicas e mais confiáveis, o que justifica a escolha e utilização dos métodos aqui empregados.

Como as pesquisas podem referir aos mais diversos objetos, Gil (2010) orienta, em um primeiro momento, classificá-las para melhor organizar os fatos e seus entendimentos. Dessa forma, a investigação adotada será uma pesquisa aplicada, pois, conforme Gil (2010, p. 27) “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Já Thiollent (2009) traz uma visão mais direcionadas às instituições:

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Antes de qualquer publicação, seus resultados estão inseridos de modo argumentativo na resolução dos problemas considerados (p. 38).

Também é uma pesquisa exploratória, já que tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, considerando vários aspectos relativos ao fato e os fenômenos estudados, além dos tipos de coleta de dados que foram usados: pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário e entrevista com pessoas ligadas diretamente ao assunto (Gil, 2010).

No entender de Figueiredo e Souza (2008, p. 96) a escolha do método “está intrinsecamente relacionada às diferentes formas de perceber a realidade”. Ou seja, é o objeto de escolha que determina o método adotado. Assim, devido ao tipo de objeto aqui investigado e o conhecimento que pretende-se adquirir, foi utilizada a pesquisa de campo, por meio de levantamento de campo (*survey*), com uma abordagem mista. Na explicação

de Gil (2010) uma pesquisa desse tipo – levantamento de campo – é caracterizada pelo questionamento direto ao sujeito cujo comportamento se quer conhecer. Já a abordagem mista é devida pelo diferencial e complementariedade dos dois tipos de pesquisas, conforme afirma Fonseca (2002, p. 20): “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Para melhor entendimento dessas duas abordagens, pode-se usar as palavras de Reis (2010), que define pesquisa quantitativa como:

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta, no tratamento dos dados e das informações realizados por meio de métodos e técnicas estatísticas. Isso garante os resultados da pesquisa e evita distorções de análise e de interpretação, além de traduzir em números as informações analisadas e os dados coletados (p. 68)

Dessa forma, foi necessário fazer uma descrição quantitativa numérica das atitudes e opiniões de uma amostra representativa de servidores dos *campi* e reitoria de um Instituto Federal. Nesse aspecto, Fonseca (2002, p. 20) complementa:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc.

Assim, a escolha da pesquisa quantitativa revela o desejo de compreender, principalmente, como a comunicação interna se processa entre os servidores administrativos, em todos os níveis e direções, em um Instituto da Rede Federal de Ensino, assim como, quais canais são usados e que tipo de informação são compartilhadas.

Para completar o estudo, de posse desses dados, será aplicada uma pesquisa qualitativa no sentido de entender e descrever como se dá o fluxo de comunicação interna, seus aspectos positivos, identificando os ruídos e as reais necessidades dos servidores no processo comunicacional. Reis (2010, p. 67) afirma que a abordagem qualitativa “tem o objetivo de interpretar e dar significados aos fenômenos analisados sem empregar os métodos e as técnicas estatísticas como base do processo de análise de um problema”. Cooper e Schindler (2016, p. 145) reiteram que “pesquisa qualitativa é projetada para dizer

ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma.”

Desse modo, observa-se que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, com o aprofundamento da compreensão dos atores envolvidos no estudo. De acordo com Figueiredo e Souza (2008) a pesquisa qualitativa trabalha a partir de um universo de significados, motivos e aspirações, entre outros sentimentos que balizam as relações, os processos e os fenômenos que não podem ser contabilizados em números ou quantificados. Mais: “o pesquisador é um participante ativo, ele interage e em todo o processo, compreende, interpreta e analisa os dados da significação das informações coletadas” (Figueiredo & Souza, 2008, p. 98).

Por esses motivos, apesar de os métodos quantitativo e qualitativo trazerem conceitos diferenciados, Figueiredo e Souza (2008) afirmam que, do ponto de vista metodológico, essas não são investigações de natureza distintas, pelo contrário, “é de se esperar que estes métodos se completem, no sentido que o estudo quantitativo podem gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa” (Figueiredo & Souza, 2008, p. 97).

3.2. Instrumentos

Assim sendo, a partir desse aprendizado, foi utilizado dois instrumentos para a coleta de dados: o questionário e a entrevista.

Conforme Severino (2007, p. 125),

O questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destina levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos nos assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto, e claramente formuladas, de modo a serem compreendidas pelo sujeito. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas também objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidade e respostas lacônicas.

Nascimento (2008, p. 29) completa que o questionário “tem como vantagem poder atingir simultaneamente um contingente muito grande de informantes”. Isso possibilita fazer uma pesquisa de campo exploratória mais abrangente.

O questionário desta pesquisa foi composto por cinco seções. A primeira foi feita com o intuito de conhecer o perfil do participante e caracterizá-lo a partir do sexo, faixa etária, escolaridade, antiguidade, local de trabalho (*campus* ou reitoria), setor que está lotado e se ocupa algum cargo de gestão. A informação sobre o setor que está lotado ajudará (Anexo 2), principalmente, na escolha dos sujeitos da pesquisa qualitativa, que será oportunamente descrita.

A segunda, terceira, quarta e quinta seções foram divididas em quatro partes. As duas primeiras partes estão baseadas no livro Comunicação Pessoal e Organizacional – Manual de Exercícios, elaborado por Rego (2016), com adaptações, inserções e atualizações.

A primeira parte foi composta por sete questões e estas por três itens cada. O objetivo é fazer uma auditoria à comunicação organizacional, proposta por Rego (2016), a partir de uma comparação da “saúde comunicacional” em vários setores, com base nas diferentes respostas dos sujeitos da pesquisa. Assim, o servidor foi convidado a responder se concordavam ou não com as afirmativas apresentadas (numa escala de sete pontos) levando em consideração o setor em que trabalham e na comunicação existente entre ele, seus colegas e seus superiores. Esta parte do questionário aborda seis dimensões: receptividade ao *feedback*; oportunidade para tomar iniciativa na comunicação; capacidade de resposta; confiança; credibilidade; clareza e oportunidade. Já as afirmativas dos itens relacionam-se com os tipos de comunicações existentes: descendente (do superior para

os subordinados); ascendente (dos subordinados para o superior) e horizontal (entre os pares).

A segunda etapa tem o objetivo de entender o modo como as pessoas comunicam entre si e com os superiores (Rego, 2016) por meio de um diagnóstico. Da mesma forma que a primeira parte, os sujeitos da pesquisa são levados a analisar como a equipe e os líderes atuam em relação à comunicação com seus superiores, subordinados e colegas, tanto no próprio setor como nos setores análogos em outros *campi* e reitoria. São cinco perguntas, as quais os respondentes deveriam marcar, numa escala de seis pontos, se a afirmação é falsa ou se é verdadeira. No Manual de exercício de Rego (2016) constam seis perguntas, no entanto, considerou-se que a pergunta “Entre os membros da minha equipa, existe uma ampla partilha de informação importante” (p. 9) já estava contemplada indiretamente em outras perguntas, como a dois e a seis, sendo considerada repetitiva pelos respondentes do pré-teste.

Já a terceira e a quarta parte foram elaboradas especificamente para esta pesquisa e têm o objetivo de verificar e avaliar o processo de fluxo de comunicação interna entre os servidores. O objetivo é conhecer qual o alcance das ferramentas de comunicação adotadas pela instituição, o percentual de uso pelos servidores, além de inteirar sobre quais são os meios de comunicação preferidos e mais eficazes que os usuários utilizam para se comunicar ou receber as informações institucionais. Desse modo, na terceira parte, foram elaboradas 17 questões, em que os respondentes deveriam optar, numa escala de seis pontos, se a afirmação é falsa ou se é verdadeira em relação à comunicação interna, seus fluxos e meios. A quarta parte é composta por três questões as quais o servidor deve avaliar uma lista de mídias digitais, numa escala de um a cinco, optando se nunca usa ou se usa sempre aquela ferramenta para se informar, para se comunicar, ou ainda, para avaliar sua eficiência.

3.2.1. Pré-teste

Antes de formatar definitivamente o questionário, fez-se um pré-teste, enviando onze formulários para servidores da instituição que faziam parte da amostra. Dez deles devolveram os formulários respondidos e com observações pontuais. Isso foi necessário pois, conforme Severino (2007, p. 126) “o questionário deve ser previamente testado (pré-teste), mediante sua aplicação a um grupo pequeno, antes da sua aplicação ao conjunto de sujeitos a que se destina, o que permite ao pesquisador avaliar e, se for o caso, revisá-lo e ajustá-lo”. Assim, a partir das sugestões apontadas, algumas questões foram eliminadas, outras adequadas os vocabulários que eram específicos da área da comunicação e melhorou-se o *layout*. Esse teste foi de extrema importância, pois seu

objetivo era ter uma análise crítica por parte dos sujeitos da pesquisa para que pudesse ser validado, o que possibilitou o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados.

3.2.2. Entrevista

A entrevista foi usada no intuito de entender o que os pesquisados pensam, fazem e argumentam. Usou-se a entrevista semiestruturada. Isso porque, num primeiro momento, as questões foram direcionadas e previamente estabelecidas, assim conseguiu-se respostas mais facilmente categorizáveis. No entanto, ao final, o sujeito da pesquisa teve a oportunidade de fazer um discurso livre para expressar seus desejos e inquietudes em relação ao tema abordado. Dessa forma, identificou-se com mais facilidade os gargalos e ruídos existentes na comunicação interna do Instituto.

3.3. Procedimentos utilizados na recolha dos dados e participante da pesquisa

A pesquisa quantitativa foi aplicada entre os dias 22 de abril a 05 de maio de 2018. Ficando disponível para o envio de resposta por 15 dias. O questionário (APÊNDICE 1) foi criado utilizando a ferramenta de formulário do Google e encaminhado de forma personalizada (individual e nominalmente) para cada sujeito da pesquisa. Por ser de acesso livre, de manuseio intuitivo e com compilação automática dos resultados gerados pelos questionários, a plataforma *online* é vantajosa na aplicação da pesquisa quantitativa.

Só participaram da pesquisa os servidores técnicos administrativos. Todos foram convidados por *e-mail* para respondê-la.

A pesquisa qualitativa foi aplicada após compilar as respostas e analisar os resultados da pesquisa quantitativa. Foram feitas seis entrevistas semiestruturadas com servidores que ocupam cargos de gestão, cada um lotado em *campi* diferentes (2 coordenadores de assuntos estudantis, 2 coordenadores de planejamento e orçamento, 2 coordenadores de ensino). Uma entrevista foi feita pessoalmente e gravado o áudio, outra foi gravada pelo próprio pesquisado e enviada em seguida. Ambas foram posteriormente transcritas e as quatro restantes foram enviadas por *e-mail* (Anexo 1). As questões foram elaboradas a partir das respostas obtidas na pesquisa quantitativa no intuito de aprofundar algum conteúdo, e/ou compreender melhor determinados resultados (Apêndice 2). As entrevistas foram identificadas aleatoriamente como *campus* 1, *campus* 2, *campus* 3, *campus* 4, *campus* 5 e *campus* 6.

Passara-se agora para os procedimentos utilizados nas análises.

3.4. Procedimentos utilizados na análise dos dados

3.4.1. Pesquisa quantitativa

Os dados foram analisados por partes, conforme o objetivo de cada etapa. Para facilitar a interpretação, na primeira etapa, que tem como meta fazer uma auditoria à comunicação e que foi usado como base o questionário de Rego (2016), agregou-se as respostas em: 1, 2 e 3 = não concordo; 4 = neutro; 5, 6 e 7 = concordo. Assim, a partir das afirmativas expostas, foi possível fazer um exame da percepção do servidor em relação à comunicação da equipe nas diversas direções (fluxo ascendente, descendente e horizontal). A segunda etapa, a qual teve como propósito trazer dados para diagnosticar o fluxo de comunicação existente entre os servidores do Instituto, da mesma forma, agrupou-se as respostas das cinco perguntas do questionário em falsas e verdadeiras (1, 2 e 3 = falsa; 4, 5 e 6 = verdadeira). Com isso, conseguiu-se ter um panorama de como a comunicação se desenvolve na organização.

Na terceira parte, que visa verificar qual a abrangência das ferramentas de comunicação e a relação interpessoal do público pesquisado, buscou-se vincular algumas variáveis correlatas para uma análise conjunta. Esse procedimento não tem o objetivo de confrontar as respostas, mas compará-las para melhor entender o sentimento e atitudes dos servidores em relação às ferramentas e meios de comunicação existentes na instituição. Também na análise agrupou-se as respostas em: “1, 2 e 3 = a afirmativa é falsa” e “4, 5 e 6 = a afirmativa é verdadeira”. As questões agrupadas foram: 1 e 15; 2, 3 e 4; 5, 6 e 7; 8 e 9; 12 e 16; 10 e 11; 13 e 14; 15 e 17.

A quarta parte foi composta de três questões, em que se pretende saber quais mídias são as mais usadas pelos servidores e quais acreditam ser as mais eficientes. Nas duas primeiras, elaborou-se um quadro em que é possível visualizar a frequência do uso de cada mídia, tanto para buscar informação como para se comunicar. Usou-se uma escala de cinco pontos, que vai de “nunca uso” até “uso todos os dias”. Na terceira questão, fez-se um Gráfico, em que pode ser verificado quais mídias são consideradas mais eficientes e as menos eficientes na opinião dos respondentes para comunicar com os outros *campi*. Nesta última, para medir os dados, usou-se uma escala de cinco pontos, agrupadas em “1 e 2 = menos eficiente”, “3 = neutro” e “4 e 5 = mais eficiente”.

3.4.1.1. Definição da amostra e sua aplicação

Para a aplicação da pesquisa quantitativa escolhe-se um Instituto Federal de forma aleatória devido todos os 38 Institutos terem a mesma estrutura com características pluricurricular e *multicampus*. Desses 38 Institutos, 32 têm entre 6 a 20 *campi* em

funcionamento e 6 têm entre 22 a 38 *campi*. O Instituto escolhido tem 10 *campi* em funcionamento atualmente. Como é um Autarquia federal, seus empregados são servidores públicos, admitidos por concurso público, possuindo dois tipos de carreiras, a de docentes e a de técnicos administrativos.

Os sujeitos alvos da pesquisa são os técnicos administrativos, tanto dos *campi* como da reitoria, que têm o nome constante no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) que faz a gestão dos processos administrativos e acadêmicos do Instituto Federal objeto do estudo. Os docentes não foram incluídos por possuir formas diferenciadas de comunicação em seu fluxo, como por exemplo, conselho de classe ou reuniões pedagógicas.

Na pesquisa quantitativa, foram enviados 553 formulários, sendo 346 para pessoas do sexo feminino e 207 para pessoas do sexo masculino. Desses, 146 foram enviados para servidores que trabalham na reitoria e 407 para os servidores distribuídos nos dez *campi*.

No início do formulário constava o seguinte texto:

O presente questionário faz parte da pesquisa de dissertação da aluna Nilza Costa da Silva do Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional, do Instituto Politécnico de Santarém de Portugal, que tem como tema "A potencialização do fluxo de comunicação interna para o apoio da gestão e melhoria das relações interpessoais das instituições de ensino da Rede Federal", com o apoio do Instituto Federal de Brasília e conduzido no âmbito da linha de pesquisa "melhoria dos serviços administrativos". Para realizar a pesquisa, necessito de sua colaboração para responder as questões a seguir. Você gastará em média 10 minutos. Ressalto que serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta; as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e localização são necessárias apenas para classificação e diferenciação por estratos setoriais e não serão individualizadas; os resultados aparecerão de forma agrupada, de forma a garantir o sigilo dos respondentes; a divulgação se dará por meio da publicação da tese de mestrado em repositórios acadêmicos, de artigos em eventos, periódicos e/ou livros. Muito obrigada por sua valorosa colaboração!

Já no corpo do e-mail, consistia um texto mais amigável para motivar a participação do servidor:

Prezada (nome da servidora) ou Prezado (nome do servidor).

Esta pesquisa faz parte do meu projeto de mestrado e tem como objetivo entender como se processa a comunicação interna no Instituto.

Ao final, pretendo apresentar uma proposta de plano de comunicação interna. Por isso, é muito importante que responda a pesquisa para que eu entenda como se dá a comunicação atualmente nos setores e entre os campi e reitoria.

Agradeço muito se puder participar. Você gastará no máximo 10 min para responder o questionário.

Nilza Costa

Todas essas medidas foram tomadas no intuito de receber um maior número de respostas, pois, como considera Cooper e Schindler (2016), para maximizar a participação em questionamento autoadministrado (que são respondidos sozinhos, sem o apoio do pesquisador) é necessário que o questionário seja de fácil leitura; ofereça orientações claras para as respostas; inclua comunicação personalizada e, principalmente, incentive a resposta do participante. Os autores reforçam ainda que o apelo a participação é essencial.

3.4.1.2. Caracterização da amostra

Dos 553 formulários enviados, 143 pessoas responderam. O que representa 25,68% de retorno. Pode-se considerar um número dentro do esperado, já que, conforme Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados para os entrevistados por *e-mail* e são autoadministrados alcançam em média 25% de devolução.

As variáveis que caracterizam o perfil do respondente estão organizadas na Tabela 01 para melhor visualização dos dados:

Tabela 01 – Perfil dos respondentes

Variável	Níveis de variáveis	% respondentes
Local que trabalha	<i>Campus</i>	74,6%
	Reitoria	25,4%
Antiguidade	Menos de 1 ano	4,9%
	De 1 a 3 anos	35,9%
	De 3 a 5 anos	25,4%
	Mais de 5 anos	33,8%
Sexo	Feminino	64,5%
	Masculino	35,5%
Idade	De 18 a 30 anos	22,5%
	De 31 a 40 anos	55,6%
	De 41 a 50 anos	19%
	De 51 a 60 anos	1,4%
	De 60 a 61 anos	1,4%
Gestor	Sim	33,1%
	Não	66,9%
Escolaridade	Ensino Médio	4,9%
	Superior	77,5%

	Mestrado	16,9%
	Doutorado	1%

Com esses dados pode-se observar que as variáveis local em que trabalha e sexo estão compatíveis com o maior número de servidores que atuam no *campus* (73,59%) e também proporcional ao número de mulheres servidoras (62%). Quanto à idade, nota-se que os servidores, em sua maioria, são ainda muito jovens, sendo que 78% têm menos que 40 anos. Essa variável tem relação direta com a antiguidade, mais de 60% têm menos de cinco anos de trabalho na instituição. Isso pode ser atribuído, numa análise breve, ao curto tempo de criação dos Institutos Federais, que completam 10 anos em 2018. Para colocar a Rede em funcionamento, muitos concursos públicos foram abertos com grande oferta de vagas, o que abarcou um grande número de pessoas que estavam ingressando no mercado de trabalho. No entanto, esse dado merece uma pesquisa posterior mais aprofundada, para entender a causa do elevado índice de jovens trabalhadores na instituição. Outro dado que chamou atenção, foi o alto número de servidores técnicos que possuem graduação, 77,5%. Apenas 17% têm mestrado e 1% doutorado. Quanto à variável se ocupa ou não um cargo de gestão, apenas 33% responderam que sim. Considerando que o Instituto pesquisado tem, em média, 224 cargos de gestão, o percentual de 33% está dentro do esperado na pesquisa.

Com tais características pode-se perceber que existe coerência entre o perfil dos respondentes e o perfil dos servidores da área técnico administrativa do Instituto pesquisado. A maioria atua nos *campi*, são do sexo feminino, têm idade entre 31 a 40 anos, trabalham até cinco anos no Instituto, são graduados e não ocupam cargos de gestão. Pode-se considerar, dessa maneira, que a amostra é representativa do universo pesquisado.

3.4.2. Pesquisa qualitativa

Na pesquisa qualitativa foram escolhidos ocupantes de cargos de gestão dos setores que mais enviaram respostas na pesquisa quantitativa (Anexo I). O convite para participar da entrevista foi feito por contato direto, momento em que se explicou os objetivos da pesquisa. Alguns gestores recusaram participar alegando falta de tempo. No entanto, seis deles prontamente aceitaram e, então, combinou-se a forma de aplicação da entrevista. Os que aceitaram foram muito solícitos e alguns elogiaram a iniciativa pela realização de um trabalho voltado para a comunicação dos servidores, mostrando-se felizes com a possibilidade de futuras mudanças positivas. Teve-se a preocupação de

adotar como critério nos procedimentos a veracidade e confidencialidade das informações. Dessa forma, os dados dos sujeitos serão omitidos neste estudo.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Análise quantitativa

4.1.1. Auditoria à comunicação organizacional

Com o intuito de fazer uma auditoria à comunicação organizacional do Instituto pesquisado, na primeira parte do questionário o respondente foi convidado a pensar no setor em que trabalha e na comunicação existente entre ele, seus colegas e seus superiores e a responder, numa escala de sete pontos, se concorda ou não com as proposições. As proposições estão organizadas em sete dimensões, que são: receptividade ao *feedback*; oportunidade para tomar iniciativa na comunicação; capacidade de resposta; confiança; credibilidade; clareza e oportunidade.

A seguir, apresenta-se as percepções que os respondentes têm da comunicação existente em seu setor por meio de uma análise detalhada de cada questão da parte um do questionário.

Na dimensão *receptividade ao feedback* (Figura 1) observa-se que as respostas são positivas, principalmente em relação à receptividade do próprio servidor quando o *feedback* vem de seus superiores (ascendente – 89,5%) e entre os pares (horizontal - 75,4%). Na comunicação descendente também é positiva, contudo mais baixa (62%). Isso implica dizer que, na percepção dos respondentes, a equipe está aberta a receber um retorno das suas ações e colocá-lo em prática.

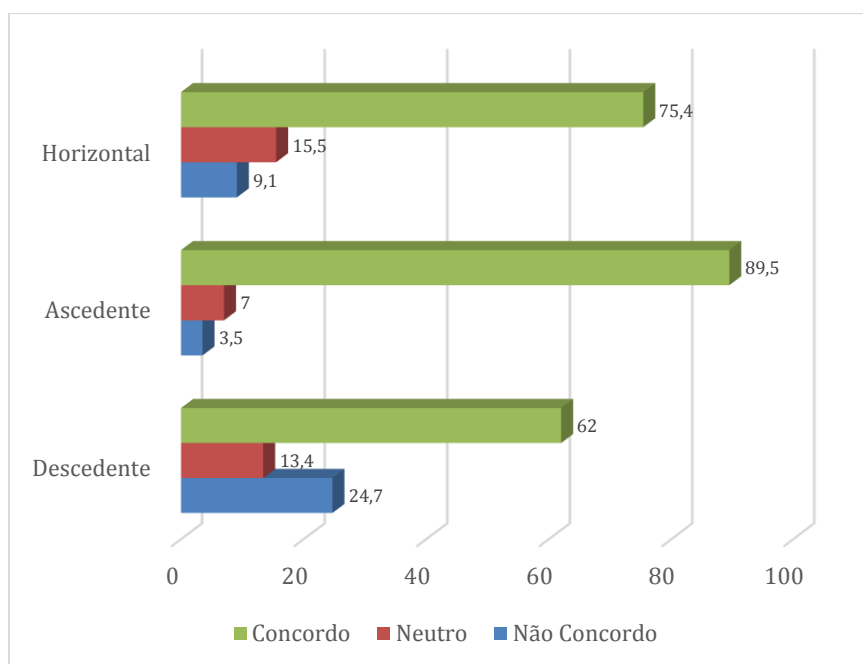


Figura 1 - Receptividade ao *feedback*

Na dimensão *oportunidade para tomar iniciativa na comunicação* (Figura 2) os sujeitos da pesquisa foram questionados se sentiam encorajados e à vontade para proporem ideias. Tanto na comunicação descendente como na ascendente, os dados foram positivos, apesar de não muito elevados. Isto é, os servidores concordam em parte que são encorajados pelos seus superiores a propor novas ideias, assim como, também se sentem à vontade em sugerir e criticar a gestão superior. No entanto, apesar de ter um resultado positivo, não concordam muito que seus colegas compartilham do mesmo sentimento.

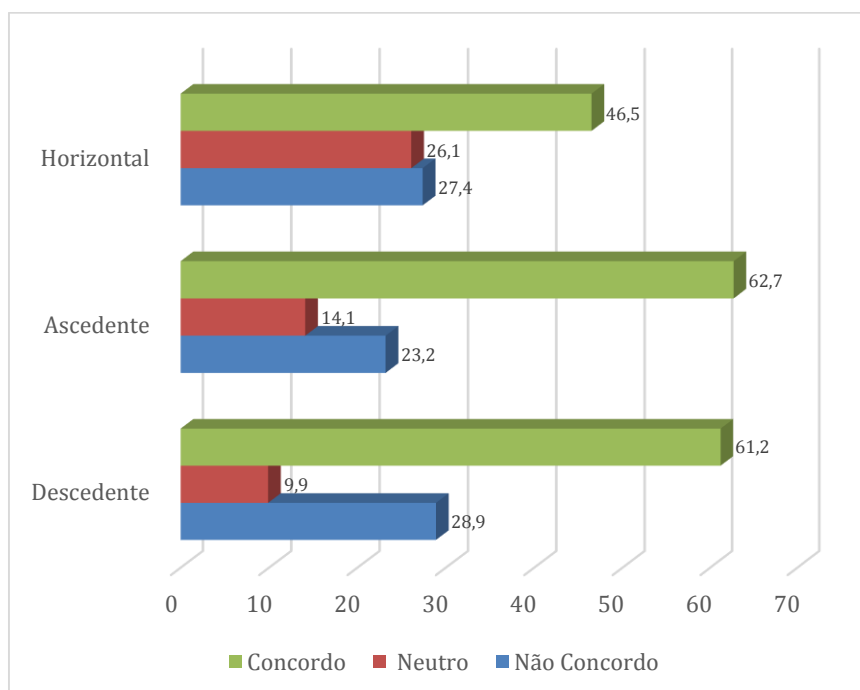


Figura 2: Oportunidade para tomar iniciativa na comunicação

Quanto à dimensão *capacidade de resposta* questionou-se se os superiores, o servidor e os colegas dão respostas às mensagens recebidas (Figura 3). Nesta questão, os servidores têm uma percepção positiva mais alta em responder as mensagens na comunicação ascendente (86,6%), seguida pela descendente (73,3%). Dessa forma, os sujeitos da pesquisa concordam muito que respondem às mensagens dos seus superiores, concordam um pouco menos que seus superiores respondem às suas mensagens e concordam pouco que seus pares respondem às mensagens que chegam até eles.

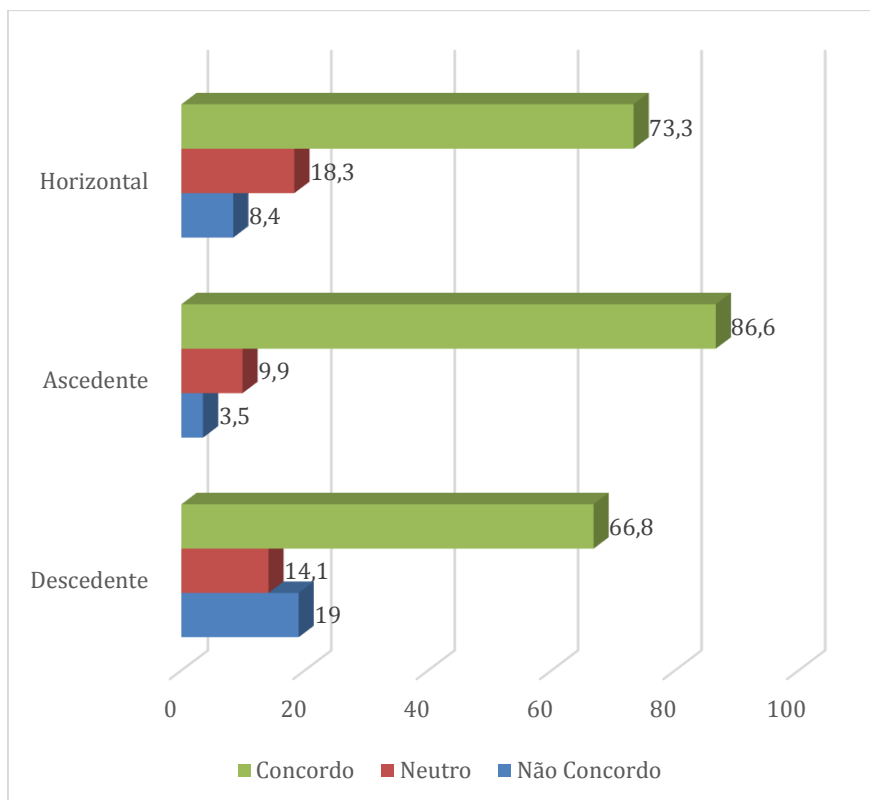


Figura 3 - Capacidade de Resposta

Na dimensão *confiança* (Figura 4), mais uma vez as respostas se mostram bastantes positivas quanto à concordância que confiam em compartilhar ideias e informações, principalmente aos seus superiores. Esta dimensão é a que teve a percepção mais equilibrada em todos os tipos de comunicação.

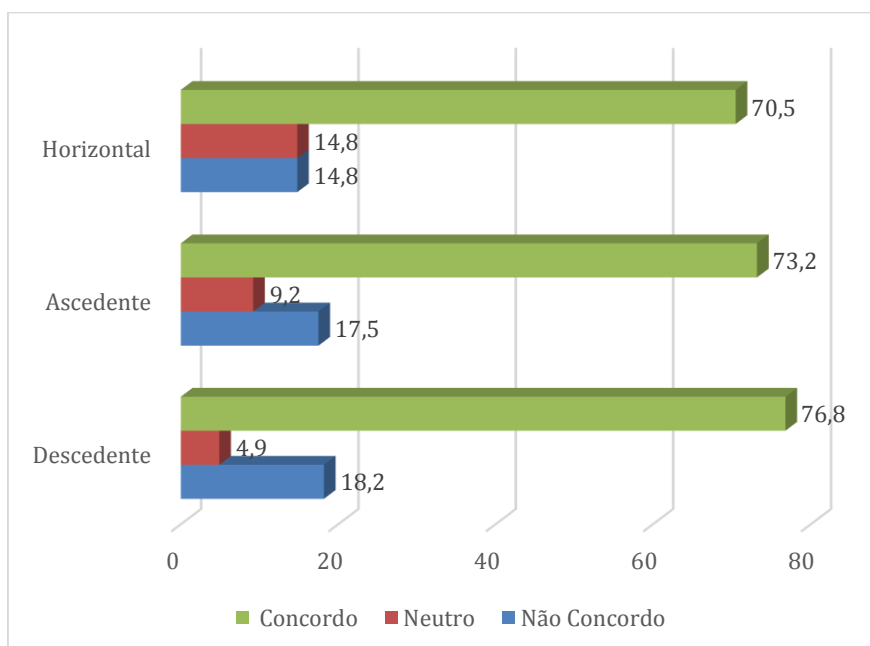


Figura 4: Confiança

Da mesma forma que a dimensão *confiança*, as respostas da questão *credibilidade* também foram positivas (Figura 5). A diferença que nesta dimensão acreditam que suas mensagens têm mais credibilidade perante seus superiores. Isto é, a percepção de que os superiores acreditam mais no que os respondentes dizem é mais elevada. As comunicações descendente e horizontal também têm um resultado positivo, no entanto, um pouco mais baixo.

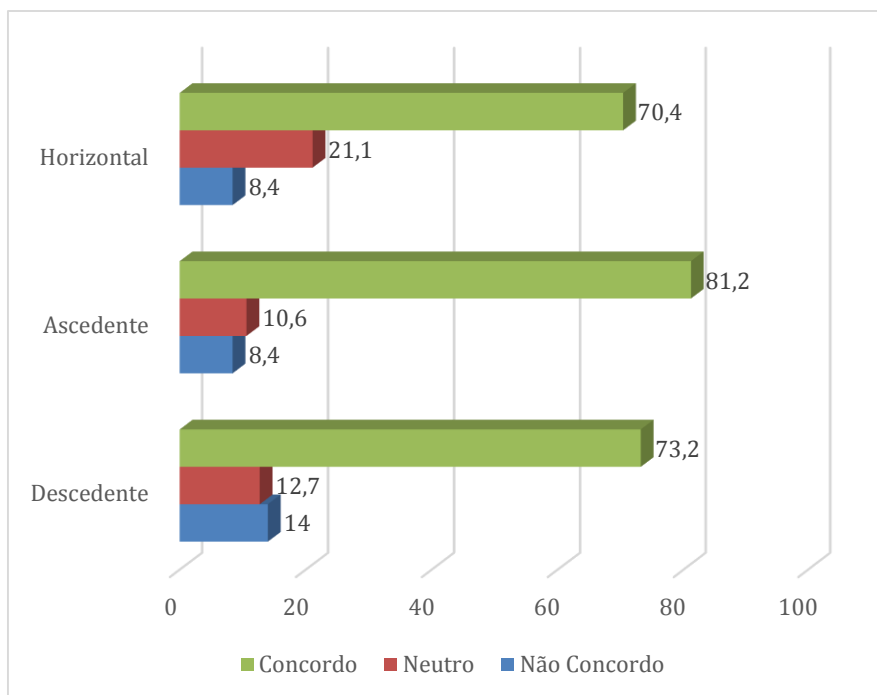


Figura 5: Credibilidade

Na dimensão *clareza* (Figura 6), mais uma vez, há um gráfico com respostas positivas, sendo bem mais elevada no que diz respeito à clareza de suas próprias mensagens transmitidas aos superiores.

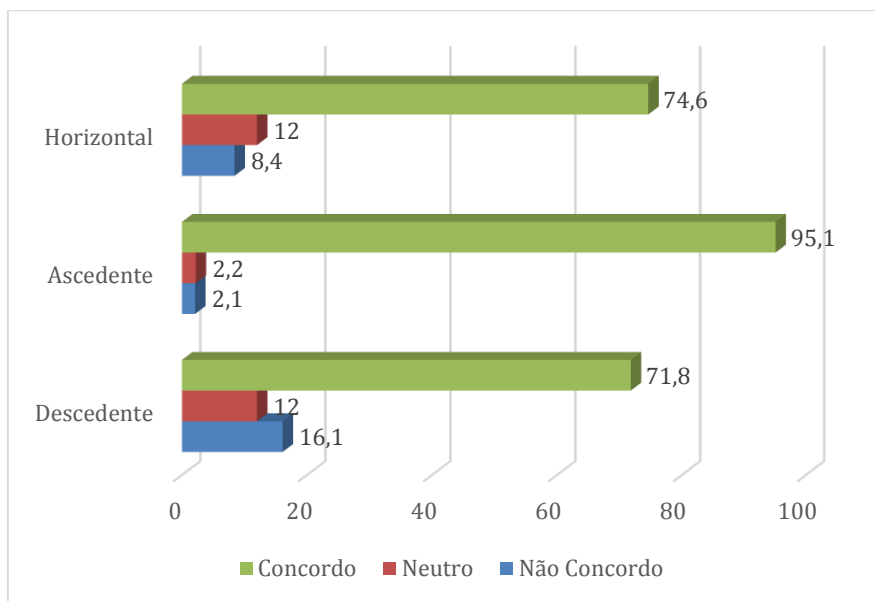


Figura 6: Clareza

Por último, tem-se a dimensão *oportunidade* (Figura 7). Aqui o objetivo é entender se as mensagens circulam rapidamente. Nesta dimensão, igualmente, os dados são positivos, mas com uma concordância não muito elevada. Há um equilíbrio no resultado em que as mensagens circulam rapidamente nos três tipos de comunicação: entre os superiores, os subordinados e os pares.

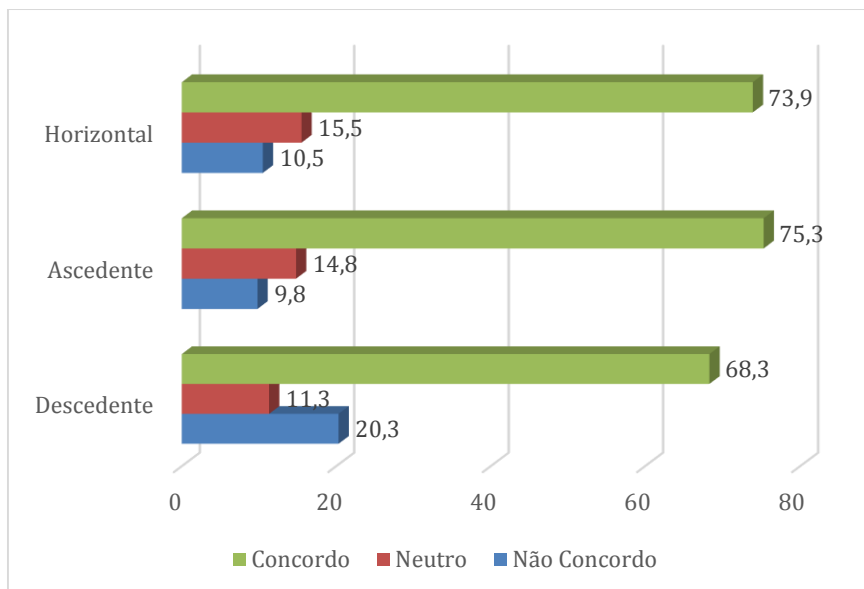


Figura 7: Oportunidade

Nesta auditoria à comunicação, nota-se um ambiente favorável à comunicação. Os servidores sentem que têm liberdade para se comunicar, expressar suas opiniões e compartilhar suas ideias. E essa relação de partilhamento, coparticipação e interação acontece em todos os sentidos no fluxo de comunicação (descendente, ascendente e

horizontal), como por exemplo, nas dimensões *confiança* e *credibilidade*. Os respondentes confiam nas mensagens que são repassadas pelos seus superiores e pares, assim como acreditam que esses também confiam nas suas mensagens. Isso, consequentemente, traz segurança no momento de compartilhamento de informações importantes.

Vale destacar que na maioria das dimensões – receptividade do *feedback*, oportunidade para tomar iniciativa na comunicação, capacidade de resposta, credibilidade, clareza – há uma tendência maior da concordância ser mais elevada quando as afirmativas tratam da comunicação ascendente. Assim, os servidores acreditam que as mensagens transmitidas por eles aos seus superiores são mais claras e têm mais credibilidade. Da mesma forma, são mais receptivos ao *feedback*, se sentem mais à vontade para propor sugestões aos superiores e respondem mais rápido às mensagens. Esses dados mostram que os sujeitos da pesquisa têm uma tendência de concordar mais com as afirmativas que dizem respeito à comunicação que partem deles ou que se referem a eles próprios. Já na dimensão confiança há uma leve tendência a achar que os superiores confiam mais no respondente ao partilhar uma informação do que na comunicação ascendente ou horizontal. Já na dimensão oportunidade, a comunicação horizontal que teve uma maior concordância em relação à rapidez que a mensagem circula entre os pares.

Todos esses dados demonstram uma harmonia entre as respostas nas diferentes dimensões. De algum modo, o sujeito pesquisado se sente mais confortável em fazer afirmações positivas sobre si mesmo, como também, mais cauteloso quando faz suposição da percepção do outro. Essa tendência pode ser atribuída, sobretudo, pelo pouco tempo de trabalho juntos na instituição (66% estão menos de cinco anos e 40% menos de três anos). Conhecendo menos o outro que trabalha ao seu lado, é mais difícil fazer afirmações mais contundentes, sejam elas positivas ou negativas.

4.1.2. Diagnóstico do fluxo de comunicação

A segunda etapa do questionário visa trazer dados para diagnosticar o fluxo de comunicação existente entre os servidores do Instituto, assim como, entender o modo como as pessoas comunicam entre si e com os superiores. À vista disso, os sujeitos da pesquisa responderam cinco perguntas, as quais deveriam marcar, numa escala de seis pontos, se a afirmação é falsa ou se é verdadeira a partir de uma análise de como a equipe e os líderes atuam em relação à comunicação com seus superiores, subordinados e colegas, tanto no próprio setor como nos setores análogos em outros *campi* e reitoria.

A primeira questão afirma que *as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores*. A segunda quer saber se *as pessoas da*

equipe partilham as suas experiências, problemas e informações importantes. A terceira alega que as pessoas sentem-se livres (a vontade) para comunicar franca e abertamente com o superior. A quarta tem o intuito de saber se é fácil falar com as pessoas situadas no nível hierárquico superior. E por último, a quinta aborda se as pessoas partilham suas experiências e problemas com setores análogos de outros campi.

O resultado nesta parte da pesquisa (Figura 8) foi positivo de forma moderada para todos os questionamentos, considerados verdadeiros na maior parte. Estes dados vêm corroborar as respostas da primeira parte da pesquisa. Assim, pode-se inferir que o clima organizacional favorece a comunicação sem impor barreiras entre subordinados e superiores, já que a maioria considera verdadeira (mesmo que não totalmente) as afirmativas que se referem à liberdade de se comunicar com seus chefes e com pessoas de níveis hierárquicos superior, até mesmo para mostrar que discordam de opiniões e para fazer críticas abertamente. Essa constatação está alinhada, por exemplo com os dados encontrados na Figura 4, o qual se refere à confiança. Os subordinados, na sua grande maioria, confiam nos seus superiores para compartilhar a informação. E, conforme vimos, esse *feedback* é muito importante para o gestor porque traz mais segurança nas tomadas de decisões, pois tem a certeza na veracidade do que lhe é comunicado pela sua equipe.

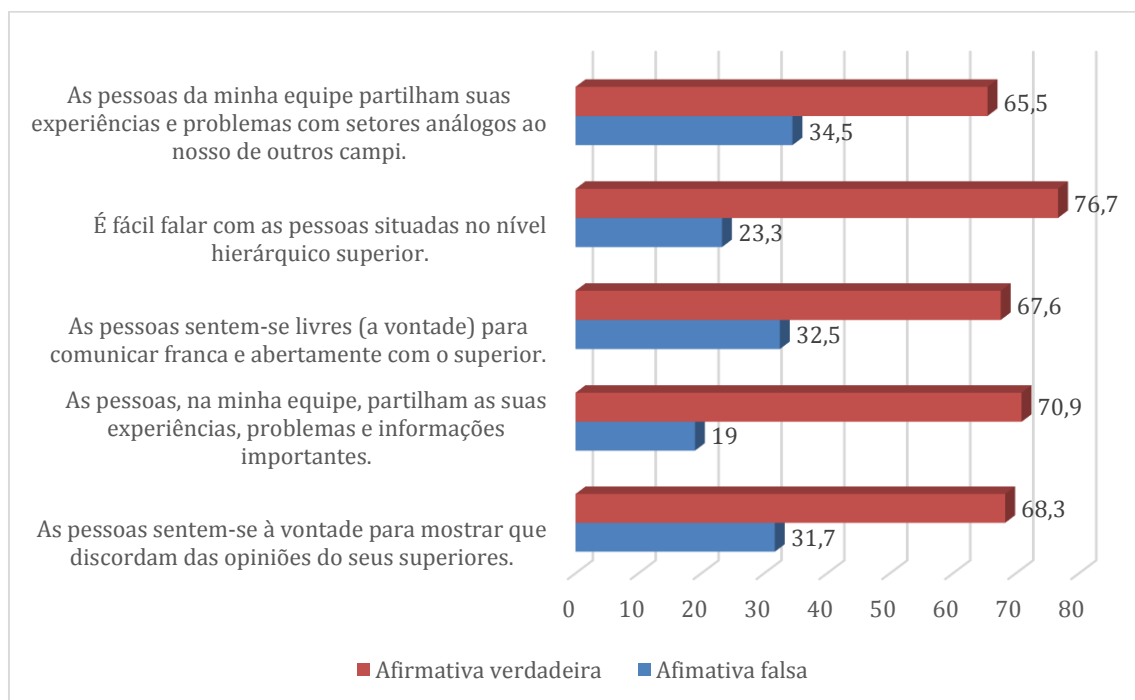


Figura 8: Comunicação entre servidores e seus superiores

A possibilidade de compartilhamento de informações entre os membros da própria equipe e de outros *campi* também foi tida como positiva. Com esses dados, pode-se deduzir que é uma prática comum na instituição, o que beneficia a todos já que, conforme

o entendimento de Rabaça e Barbosa (1998) e outros autores, o compartilhamento é a essência do processo comunicacional na medida que comunicação tem o significado de tornar comum, repartir, compartilhar, o que implica em participação e interação. Dessa maneira, a prática de compartilhar intensifica os vínculos na instituição, proporciona conhecimento, evidencia o respeito entre os grupos e possibilita novos aprendizados e soluções para problemas.

Dessa forma, considera-se que a auditoria e o diagnóstico que feito na comunicação organizacional teve um resultado favorável. Percebe-se pelos dados coletados que há uma tendência oportuna para a circulação da informação. Há, até mesmo, um esforço para que haja uma comunicação mais interativa, sem barreiras, constante e sincera, a qual reforça o conceito de comunicação proposto por Andrade (1996) quando afirma que comunicação é a revigoração e alteração de comportamento por meio de transmissão de estímulos através dos veículos de comunicação ou da interação pessoal.

4.1.3. Uso das ferramentas de comunicação

Agora, será apresentada a análise dos dados que trazem a abrangência das ferramentas de comunicação e a relação interpessoal do público pesquisado.

As 15 afirmativas usadas foram:

1. Conheço todas as ferramentas de comunicação da minha instituição.
2. Meu setor utiliza aplicativos de comunicação, exemplo *WhatsApp*, para se comunicar.
3. Usualmente, mando mensagem de *WhatsApp* para resolver questões de trabalho.
4. Não gosto de grupos de *WhatsApp* que envolvam temas como o trabalho.
5. Leio todas as mensagens institucionais que chegam por *e-mail*.
6. Compartilho e discuto com meus colegas as publicações oficiais da minha instituição.
7. Acho que a melhor forma de receber informações importantes sobre a instituição é por *e-mail*.
8. Acho importantes as reuniões presenciais para resolver problemas e discutir temas profissionais.
9. Gostaria de ter mais reuniões por videoconferência para me comunicar com os outros *campi*.

10. Sempre converso com outros setores análogos ao meu em outros *campi* para encontrar e/ou compartilhar soluções para problemas que considero comuns a todos.
11. Os setores análogos nos *campi* não se comunicam.
12. Gostaria de ter mais oportunidade de discutir temas relacionados ao meu com outros *campi*.
13. Sou envolvido (a) pelos problemas do dia-a-dia e não tenho tempo para planejar e nem pensar nas soluções para os problemas do meu setor.
14. No geral, as ideias e sugestões da equipe de trabalho do meu setor são analisadas e, se válidas, são colocadas em prática.
15. Acredito que a quantidade de ferramentas de comunicação da minha instituição é adequada.
16. Gostaria de ter mais conhecimento sobre o que os colegas de outros *campi* estão fazendo.
17. Na maioria das vezes não sou informado do que acontece de importante na instituição e por isso perco boas oportunidades.

Com isso, passara-se às análises.

Ao comparar os resultados dos dados da questão 1 e da questão 15, percebe-se que a maioria assinala que as duas são verdadeiras, apesar de o número não muito elevado (Figura 9). Conhecer as ferramentas de comunicação e acreditar que elas são úteis, favorece a disseminação da informação produzida na instituição e também na interação entre seus membros, revitalizando, assim, a organização. Em meio a isso, é possível destacar a afirmação de Thompson (2009) sobre os meios de comunicação, quando enfatiza que o meio técnico é o elemento material pelo qual a informação é transmitida. Assim, é importante que o conhecimento não seja apenas produzido, mas entregue ao outro através das ferramentas que estão disponíveis a todos.

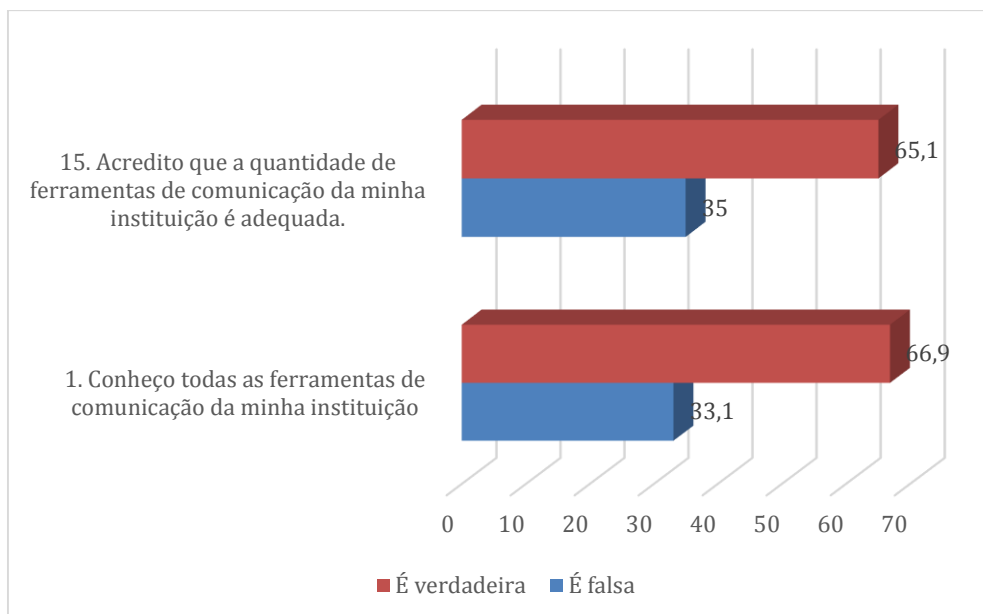


Figura 9 - Conhecimento das ferramentas de comunicação

A próxima análise é das questões 2, 3 e 4 (Figura 10). Os dados nos mostram que o aplicativo do *WhatsApp* é largamente usado pelos setores e pelo próprio servidor (86,6%). Entretanto, há um equilíbrio nas respostas quanto ao fato de gostarem, ou não, de participar dos grupos corporativos, havendo uma leve tendência por não se importarem em usar o aplicativo para o trabalho.

Acredita-se que a disseminação e o largo uso do *WhatsApp* é devido, principalmente, por ser um aplicativo que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS e estar disponível para ser baixado gratuitamente por qualquer *smartphone*. O fato de ter *emoticons* e desenho que agregam as conversas também contribui para tornar a interação mais lúdica e agradável. Outro dado importante é a possibilidade de enviar e receber várias opções de arquivos, como: fotos, vídeos, *links*, localizações, mensagens por voz entre outros.

Igualmente, o fato de o celular estar sempre à mão do usuário, com alertas sonoros que avisam a chegada de mensagens, além da disponibilidade do aplicativo de criar grupos, torna o uso do *WhatsApp* prático, funcional e a comunicação em tempo real, garantindo uma grande aceitação por todos usuários. No entanto, essas facilidades impulsionam a comunicação organizacional para fora dos muros da empresa, dos seus horários e limites convencionais. E, ao explorar as colocações de Mumby (2010), pode-se verificar que o uso de aplicativos de conversação como o *WhatsApp* faz com que esse convirja para uma comunicação que vai além da formalidade, tornando comumente informal, mais humana, onde se produz e reproduz práticas discursivas instantaneamente nas relações de seus membros.

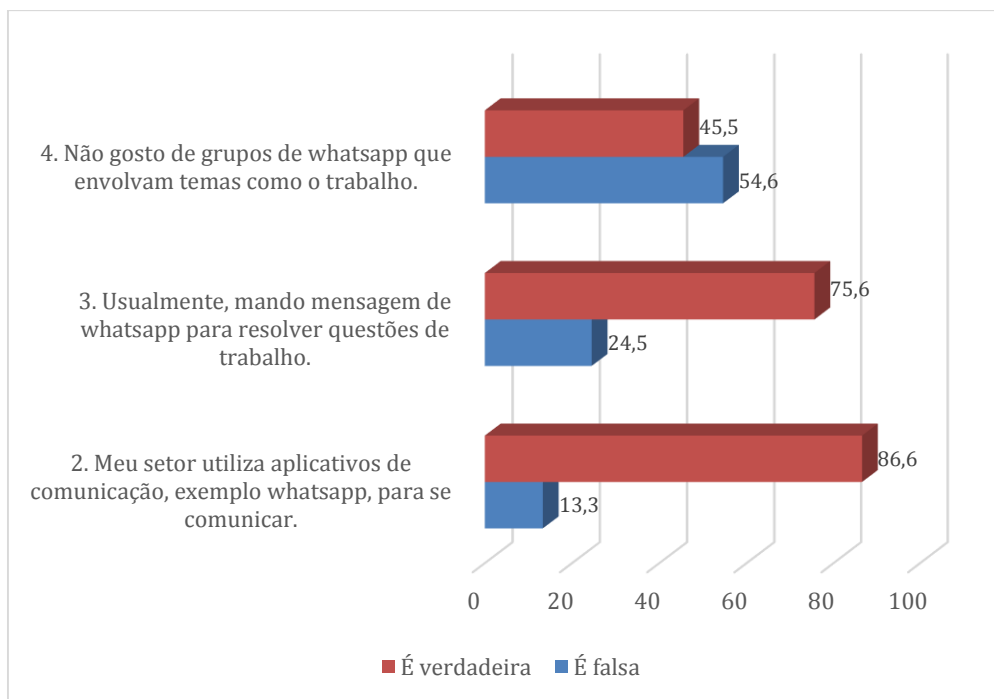


Figura 10 - Uso do WhatsApp

Na Figura 11, tem-se a análise das questões 5, 6 e 7. Os dados mostram que a utilização do *e-mail* para receber informação institucional é bastante frequente e, em média, compartilhada e discutida pelos sujeitos da pesquisa. Além de ser a mídia mais utilizada pela instituição, é a que os usuários mais concordam que deva ser usada para a disseminação desse tipo de comunicação. Diferente do *WhatsApp*, que é amplamente usado para troca de mensagens e resolução de problemas, o *e-mail* é empregado para divulgação de informação de interesse institucional e formal. Esse reconhecimento por parte dos usuários é essencial para o sucesso da estratégia de comunicação interna da instituição, pois conforme Amorim (2001), a adoção de mecanismos pelos quais qualquer pessoa, independentemente do nível hierárquico, possa falar e escutar é vital nas estratégias comunicacionais.

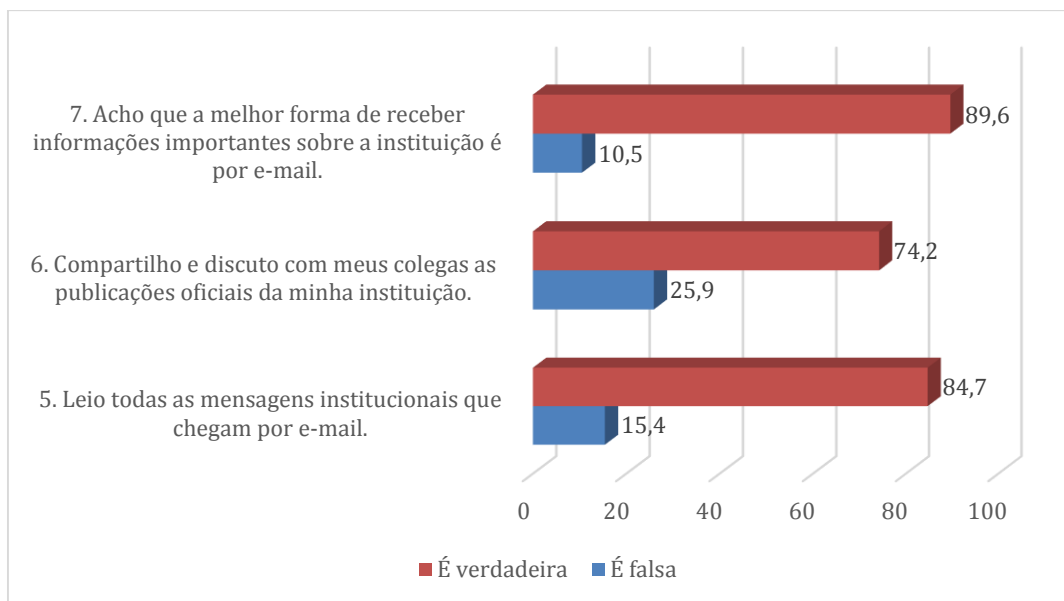


Figura 11 - Uso do e-mail

A próxima análise tem o objetivo de saber a preferência pelas reuniões presenciais e a aceitação das videoconferências (Figura 12). Nestas questões, há uma ampla preferência por reuniões presenciais. E, apesar de haver uma aprovação pela videoconferência, 40% não concordam com elas. Isso demonstra que, apesar dos avanços das mídias digitais, as relações face a face ainda são as preferidas pelos servidores.

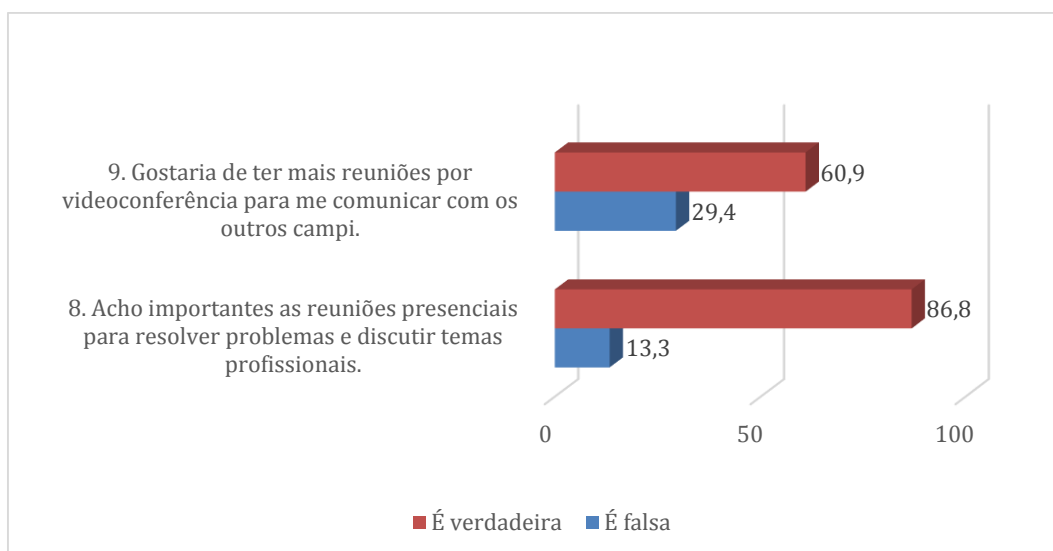


Figura 12 - Reunião presencial x videoconferência

O próximo gráfico (Figura 13) busca saber se os servidores têm interesse em ter mais oportunidade para discutir questões em comum com os *campi* (questão 12) e se desejam saber mais os que os outros *campi* estão fazendo (questão 16). As respostas foram positivamente elevadas, o que significa uma necessidade de interação entre os *campi* e entre os *campi* e reitoria. Esse interesse é propício para uma política de

comunicação interna, pois a comunicação organizacional, além de outras funções, promove a integração entre os públicos, favorecendo a produtividade, fortalecendo o espírito de solidariedade, companheirismo e dedicação (Rego, 1986).

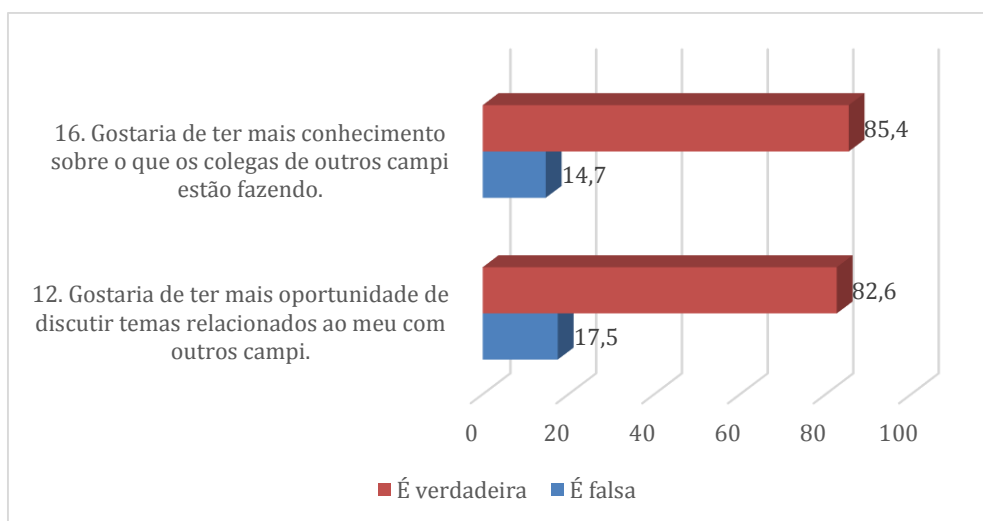


Figura 13 - Interação entre os *campi*

Na Figura 14 foi verificado, a partir da análise das respostas da questão 10 e da questão 11, que há um contraste entre a atitude pessoal do respondente e as atitudes das equipes. Na opinião da maioria, o sujeito da pesquisa acredita que procura conversar com os setores análogos ao seu para encontrar e/ou compartilhar soluções para problemas que considera comuns a todos. No entanto, esse mesmo sujeito admite que os setores não se comunicam. Isso pode refletir alguma resistência encontrada pelo servidor na hora em que busca um relacionamento mais próximo com colegas de outros *campi*. Esse entendimento demonstra o desejo natural do sujeito de se comunicar, explicado por Serra (2004), quando afirma que primeiro nasce o desejo de comunicar no próprio sujeito, para só depois enviar esse desejo ao receptor, não existindo nesse ato apenas uma circulação de mensagens, mas um ato gratuito e espontâneo que aproxima as pessoas, e que possibilita o entendimento entre dois seres até então estranhos entre si. No entanto, embora não havendo essa mesma confiança na receptividade do outro, o respondente acredita que é válido esse esforço de comunicação, pois, conforme afirma Beltrão (1982), a função principal da comunicação é a tentativa do comunicador em impelir outras pessoas a acatarem o seu ponto de vista. Então, apesar de julgar que há pouca comunicação entre setores e *campi*, o servidor se esforça para exprimir o conhecimento adquirido e mudar a realidade de não-interação com os colegas.

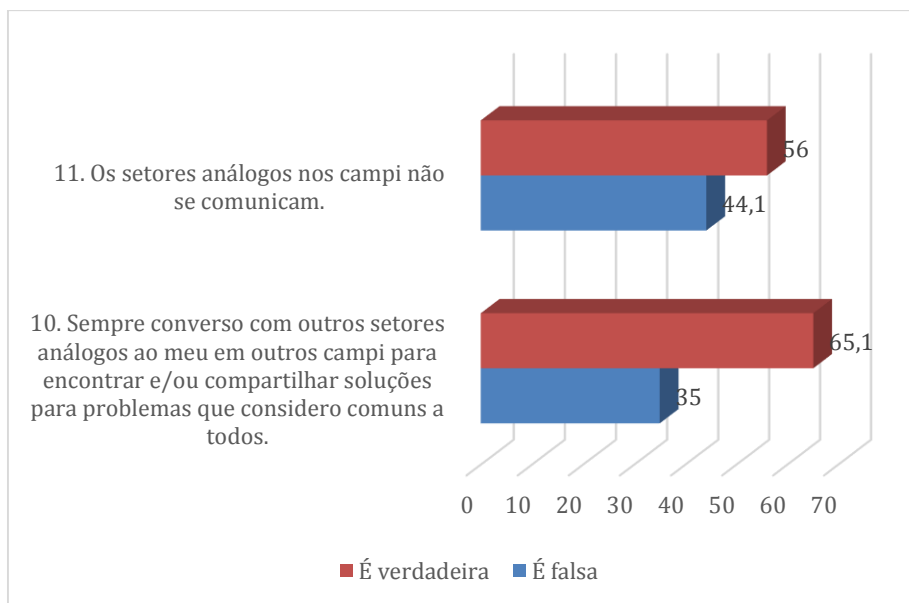


Figura 14: Fluxo de comunicação entre os *campi*

Na próxima análise os sujeitos foram questionados se os problemas do dia-a-dia atrapalham o planejamento e a busca de soluções dos problemas (questão 13) e se as ideias e sugestões da equipe eram acatadas e colocadas em prática pelos superiores (questão 14). As duas afirmativas tiveram um resultado positivo (Figura 15), no entanto, a questão 13 teve quase um empate entre os que concordam e os que não concordam que são envolvidos com problemas do dia-a-dia e não têm tempo para planejar e encontrar soluções para os problemas diários. Esse é um resultado que inicialmente é negativo para o clima organizacional, mais que pode ser trabalhado pela instituição na busca de melhorias, já que, conforme o resultado da questão 14, as pessoas acreditam, com um resultado elevado, que suas ideias em geral são acatadas e colocadas em prática. Nesse contexto, o papel da comunicação é de colaborar no aperfeiçoamento do ambiente organizacional, criando condições favoráveis a um bom desenvolvimento das atividades, de forma a atingir bons resultados (Chiavenato, 2004).

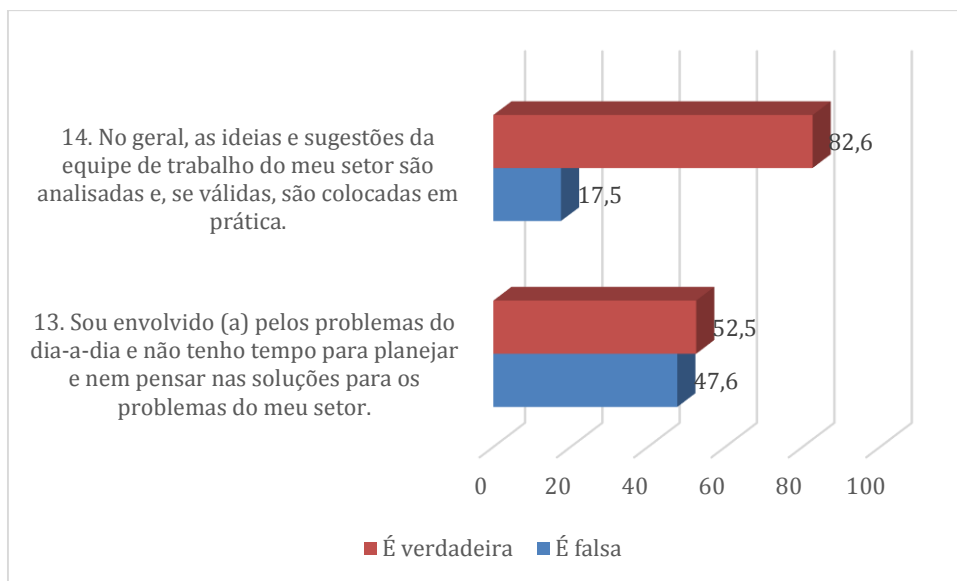


Figura 15 - Tempo e eficácia

A próxima análise (Figura 16) foca se os meios de comunicação utilizados na instituição são adequados (questão 15), e o fato de o servidor perder boas oportunidades por não receber adequadamente a informação (questão 17). As respostas nestes dois casos são positivas, mas não altas. Concordam pouco que as ferramentas usadas pela instituição são adequadas e numa porcentagem bem equivalente, acreditam que por serem mal informado perdem boas oportunidades. Isso implica dizer que o meio com que a informação circula interfere na compreensão e processamento da informação pelo receptor. É importante lembrar que a informação circula tanto nas diversas direções como também em vários níveis – interpessoais, intrapessoais, organizacionais e tecnológicos (Kunsch, 2009). E dessa forma, aspectos psicológicos, físicos, administrativos e tecnológicos são fatores que dificultam ou facilitam a inserção do sujeito no processo de comunicação. Isso acarreta dizer, a partir do entendimento de Thompson (2009) e Beltrão (1982), que a comunicação muda o curso da existência do homem e que a produção, o armazenamento e a circulação da informação têm sido aspectos centrais da vida do homem, sendo motivo de lamentação quando a informação não chega devidamente ao receptor ou que este, por motivos diversos, não consegue aproveitar os benefícios e as promessas de transformação que o conhecimento pode trazer.

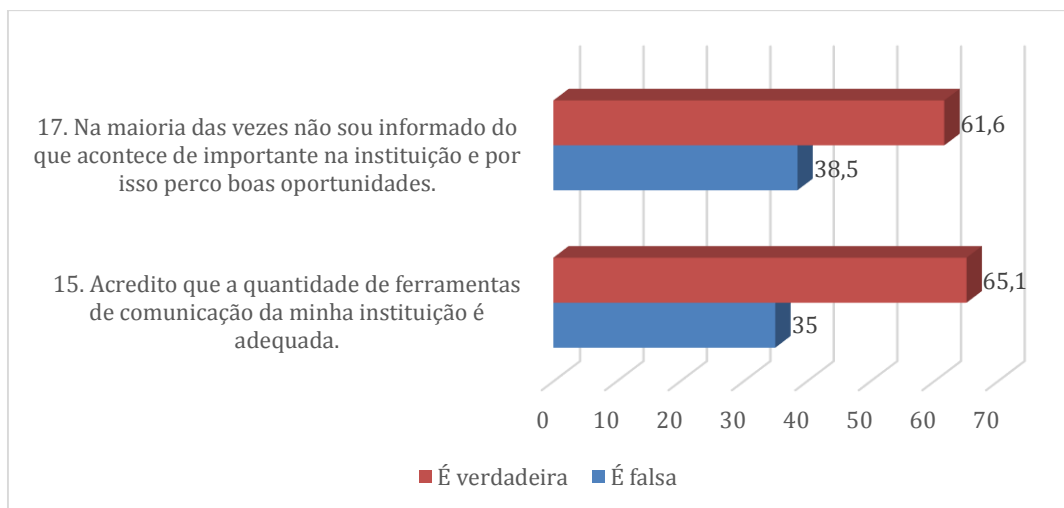


Figura 16 - Fluxo da comunicação

Os dados apurados nessa etapa da pesquisa ratificam o que já foi amplamente discutido pelos teóricos: a transformação do ambiente organizacional, em que o trabalho mecânico, repetitivo e burocrático cede lugar à um espaço caracterizado pelas diferenças e multiplicidades. Local no qual a comunicação permeia os processos e as redes de relações na autoconstrução organizacional.

Isso posto, dar-se-á início à análise da quarta parte, a qual consiste em conhecer qual o alcance das ferramentas de comunicação adotadas pela Instituição, o percentual de uso pelos servidores, além de nos inteirar sobre quais são os meios de comunicação preferidos e mais eficiente que os usuários utilizam para se comunicar ou receber as informações institucionais.

4.1.4. Alcance das ferramentas de comunicação institucionais

Para esta etapa, elaborou-se três questões as quais o servidor deveria avaliar uma lista de mídias digitais, numa escala de um a cinco, optando entre os extremos “se nunca usa” ou se “usa sempre” aquela ferramenta.

A primeira questão traz o seguinte questionamento: *Como você consegue se informar sobre questões inerentes ao seu ambiente de trabalho?* (Tabela 2).

Em relação as mídias sociais e mídia espontânea houve um equilíbrio no número de respostas, variando entre *nunca uso* (26%), seguido de *uso, em média, todos os dias* (23%), demonstrando a pouca penetração destas mídias no ambiente organizacional. Já os grupos de *WhatsApp* têm uma penetração maior entre os usuários, sendo que a maioria usa para se informar, em média, todos os dias ou de 2 a 4 vezes por semana. *E-mail* é o que teve a média mais elevada. 85,3% dos servidores usam esse meio para se informar,

em média, todos os dias. O *site* da instituição e a *intranet* tiveram um número razoável de uso diário, mas não muito alto. Somado a utilização diária ao de uso 2 a 4 vezes por semana, 60% dos respondentes afirmam usar estes meios para buscarem informação. Mural/ cartazes e o chamado “rádio corredor” tiveram um baixo uso por parte dos pesquisados, estando divididos entre usam uma vez por semana (28%) ou de 2 a 4 vezes por semana (28%). Já recorrer ao *superior imediato* teve uma resposta mais elevada na busca de informações, variando o uso de pelo menos uma vez por semana a todos os dias. A reunião é mais usada uma vez por semana, seguida dos que a usam de 2 a 4 vezes por semana ou em média, uma vez por mês.

Tabela 2 – Ferramentas de comunicação mais usuais para busca de informações no trabalho.

Ferramenta	Nunca uso %	Uso, em média, uma vez por mês %	Uso, em média, uma vez por semana %	Uso, em média, 2 a 4 vezes por semana %	Uso, em média, todos os dias %
Mídias sociais (<i>facebook, instagram, twitter</i>)	26,6	16,1	18,9	14,7	23,8
Grupo de <i>WhatsApp</i>	11,9	4,9	14,7	16,8	51,7
<i>E-mail</i>	0	0	6,3	8,4	85,3
Mídia espontânea (jornais impressos, Telejornal, rádio, outros)	21	18,2	20,3	23,1	17,5
<i>Site</i> da instituição	2,1	11,9	24,5	28,7	32,9
<i>Intranet</i>	2,8	19,6	18,2	21,7	37,8
Mural/cartazes	18,2	16,8	31,5	21	12,6
"Rádio Corredor" (comunicação informal em que a informação circula entre os funcionário espontaneamente)	10,5	13,3	28	28,7	19,6
Superior imediato	5,6	1,2	22,4	37,7	25
Reuniões	7,7	24,5	33,6	25,9	8,4

A segunda questão traz o seguinte questionamento: *Que ferramentas de comunicação você mais utiliza para se comunicar no seu trabalho?* (Tabela 3). Foram disponibilizadas sete mídias mais comumente usadas atualmente nos ambientes corporativos brasileiros.

A ferramenta mais usada pela grande maioria para se comunicar no ambiente organizacional foi o *e-mail*. A Instituição pesquisada tem um *e-mail* corporativo e uma agenda de busca automática do endereço de *e-mail* de seus servidores, o que torna a comunicação mais rápida e eficaz. Da mesma forma, o *e-mail* serve como documento para

registrar ações e tomadas de decisões institucionais. Outro fator que colabora para o uso desta ferramenta de forma eficaz é o fato de a maioria dos Institutos Federais possuírem portarias que regulamentam o uso do *e-mail* corporativo. Segundo esses documentos, o *e-mail* deve ser utilizado exclusivamente para fins acadêmico ou administrativo, não sendo permitido o uso para fins comerciais, políticos, religiosos, ou para quaisquer outras atividades que não sejam consonantes com o uso institucional. Essa regulamentação torna o uso do *e-mail* mais formal, dando mais segurança para o servidor, difundindo seu uso.

A ferramenta menos usada é a videoconferência seguida pelas mídias sociais. Apesar do aumento expressivo do uso das mídias sociais, intui-se que as pessoas preferem usá-las para se comunicar com amigos, manifestar opiniões, compartilhar fotos e relacionamentos em situações fora do seu ambiente de trabalho. Já a videoconferência, que apesar de, na sua essência, trazer vários benefícios para a instituição, como redução de custo de deslocamento e de tempo, é minimamente usada. Pela pesquisa, observou-se que não há cultura de uso, e pelo diagnóstico feito na terceira etapa, percebeu-se que 60,9% dos respondentes gostariam de ter reuniões por meio de videoconferência, mas isso ainda não é uma realidade na instituição.

O *WhatsApp*, o grupo de *e-mail* e o telefone têm um uso razoável segundo os pesquisados. Por volta de 60% responderam que usam de 2 a 4 vezes por semana ou todos os dias as ferramentas. O *Messenger* que, no caso da instituição analisada, utiliza o *google talk*, foi a ferramenta que teve a resposta mais equilibrada entre o uso e não uso. Quase 50% de respostas para o uso mais frequente e 40% para o uso menos frequente.

Tabela 3 – Ferramentas de comunicação mais usadas pelo respondente para se comunicar no trabalho.

Ferramenta	Nunca uso %	Uso, em média, uma vez por mês %	Uso, em média, uma vez por semana %	Uso, em média, 2 a 4 vezes por semana %	Uso, em média, todos os dias %
Mídias sociais (<i>facebook, instagram, twitter</i>)	67,1	15,4	9,1	6,3	2,1
<i>WhatsApp</i>	9,8	14	15,4	22,4	38,5
<i>E-mail</i>	0,7	0,7	4,9	13,3	80,4
Grupo de <i>e-mail</i>	13,3	9,8	14	22,4	40,6
Videoconferência (<i>Skype</i>)	81,8	7,7	7,7	2,1	0,7
<i>Messenger</i> (ex.: <i>google talk</i>)	18,9	12,6	18,9	23,8	25,9
Telefone	4,9	14	23,1	27,3	30,8

A próxima e última pergunta da pesquisa questiona *Que ferramentas de comunicação você acredita serem mais eficientes para comunicar com outros setores/outros campi?*

Conforme o resultado da pesquisa (Figura 17) os pesquisados consideram o *e-mail* a ferramenta mais eficiente para comunicar com os *campi*, seguido pelo grupo de *e-mail*, telefone, *google drive* e o *Messenger*. O *WhatsApp* foi tido pela maioria como eficiente, mas não de uma forma expressiva. Os tidos como menos eficientes foram as mídias sociais (72,7%) e a videoconferência (48,3%).

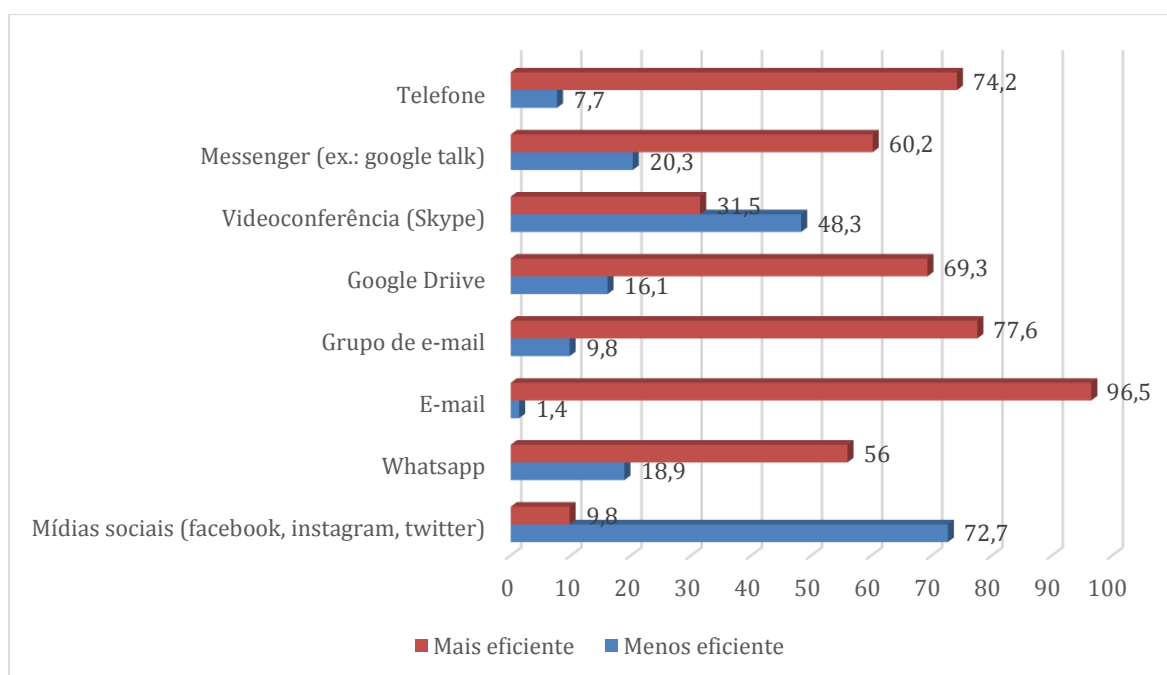


Figura 17 - Ferramentas de comunicação mais eficientes para comunicar com outros setores/outros *campi*.

Nesta etapa, foi possível ter uma visão geral da percepção do servidor em relação aos meios de comunicações usados pela Instituição. No geral, os resultados foram positivos quanto ao fato de os meios de comunicações serem competentes no que diz respeito à circulação da mensagem. No entanto, a percepção positiva não é unânime. Há, ainda um caminho a trilhar para que a comunicação da Instituição seja uma ferramenta de combate a falta de conhecimento do próprio Instituto, assim como um meio de integração e favorecimento a boa produtividade (Rego, 1986).

Com esses dados foi possível elaborar a próxima fase do trabalho, a pesquisa qualitativa, a qual será analisada no próximo tópico.

4.2. Análise e interpretação dos dados da pesquisa qualitativa

Para apresentação e discussão do resultado obtido na aplicação das entrevistas com os servidores dos seis *campi* do Instituto pesquisados, as respostas foram organizadas na ordem elencada nas questões (APÊNDICE 3).

Dessa forma, analisou-se as seis questões, considerando as seis respostas de cada uma.

Questão 1: O que você acha da comunicação interna do Instituto? Apresente os pontos positivos e negativos (canais, quantidade e qualidade da informação, entre outros).

O *campus* 1 respondeu que o fato de a comunicação interna estar dividida em três canais – *site*, *intranet* e *e-mail* institucional é um ponto positivo, pois há comunicação. O ponto negativo é o excesso de informação no *site*. Este, além de não ser intuitivo (difícil de localizar as informações), possui alguns dados desatualizados, também muitas notícias dos *campi* não são divulgadas. Quanto ao o *e-mail* institucional, reconhece que há uma ampla utilização, no entanto, também é de difícil gerenciamento pelo excesso de informações. As mensagens acabam se perdendo ao longo prazo e novos servidores não têm acesso às orientações anteriores ao seu ingresso. Da mesma forma, outro ponto negativo é a *intranet* ser subaproveitada.

O *campus* 2 respondeu que considera a comunicação interna eficiente. As publicações do *site* são atualizadas com rapidez, e *design* é atrativo. No seu entender o ponto negativo é a elaboração dos textos relacionados a gestão de pessoas. As informações na sua maioria costumam vir com dupla interpretação. Isso provoca muitas dúvidas e questionamentos entre os servidores.

O *campus* 3 respondeu que a comunicação interna não flui como deveria e por isso não chega ao destinatário conforme foi pretendido pelo emissor. Muitos dados e informações se perdem no caminho. O ponto positivo é o fato de todos terem acesso aos *e-mails*. Ainda assim, por não ser permitido debates, supõe ser um ponto negativo.

O *campus* 4 acha a comunicação boa, mas que poderia ser melhor. Embora as mensagens sejam objetivas e claras, na maioria das vezes, são divulgadas muito em cima da hora. Por serem enviadas apenas no *e-mail* institucional, são difíceis de recuperar depois de deletadas. Pondera ainda que a *intranet* poderia ser melhor aproveitada para publicação de comunicados.

O *campus* 5 também afirma que a comunicação interna ainda é fraca, especialmente considerando as ações de extensão e pesquisa nos *campi*, ou mesmo as

ações promovidas por cada coordenação/diretoria setorial. Cita que ao longo do ano ocorrem atividades, projetos, situações que não são compartilhadas com a comunidade escolar, reduzindo-se o enfoque a nichos específicos. Por isso, acentua que essa pouca transparência gera perdas de valor imaterial (do ponto de vista do compartilhamento do conhecimento), além de causar transtornos internos. Para exemplificar, relata o fato de alguns profissionais (zeladoria, limpeza, administrativo) depararem com tomadas de decisão sem precisão analítica (não sabem se houve autorização de acesso, se algum local tem que ser limpo, se podem deixar o portão aberto ou restringir acesso). Já como pontos positivos da comunicação nos *campi*, menciona os canais variados de comunicação - aplicativo *WhatsApp* com grupos de famílias, discentes por curso, docentes e coordenações; correio eletrônico; página da *internet*; telefone e o alto volume de produção de materiais comunicacionais (projetos de pesquisa, extensões, visitas técnicas, seminários, fóruns, debates). Já no que concerne à reitoria como pontos positivos considera a tempestividade da disponibilização da informação (divulgam atividades/ações/documentos com antecedência razoável) e a utilização marcante do *site* institucional. Já como pontos negativos nos *campi* considera as informações divulgadas sem tempestividade (muitas vezes, quando há um evento/ação/projeto, a divulgação não acontece em tempo hábil para preparação dos atores institucionais) e informações que apresentam conteúdos conflitantes ou com publicações duplicadas no mesmo meio físico.

O *campus* 6 concorda que a comunicação interna precisa melhorar e percebe muitas falhas entre gestores e servidores no processo, mas reconhece que há agilidade na troca de informações, o que favorece a finalidade da instituição que é prestar um ensino de qualidade. Quanto aos pontos negativos, entende que o ambiente é pouco saudável quando não há uma boa comunicação entre os setores, e quando há possibilidade de construção de falsas relações pessoais por falta de respeito mútuo ou pouca segurança psicológica e confiança nas trocas de informações.

Mediante essas respostas percebe-se que há um consenso quanto à positividade de o Instituto ter diferentes canais de comunicação, porém, a queixa em relação ao excesso de mensagem e o subaproveitamento da *intranet* também é comum a todos. Com essas colocações entende-se que o Instituto está no caminho certo quando adotou em suas estratégias comunicacionais ferramentas e meios pelos quais qualquer servidor possa falar e escutar, na medida das suas necessidades. No entanto, como nos ensina Amorim (2001) as dificuldades estão na forma de uso desses meios, em que nem sempre a informação é o mais importante no processo. Conh (2001) também nos ajuda a entender as percepções dos gestores nos explicando que a informação se desprende da comunicação. O fato de ter bons meios não implica ter informações de qualidade. Isso porque a comunicação

relaciona com o conteúdo e os meios os quais circulam. Já a informação, refere-se àquilo que tem valor significativo e ao modo como esses conteúdos entram ou não em circulação (Conh, 2001). Assim, pelas manifestações nas respostas infere-se que o excesso de informação é tão prejudicial quanto à falta dela, sendo o principal motivo a falta de gerenciamento da circulação da mensagem tanto pela reitoria quanto pelos *campi*.

Questão 2: Na sua opinião, como os gestores (de todos os níveis) podem contribuir para que a comunicação interna circule entre todos os servidores?

O *campus* 1 respondeu que os gestores podem contribuir criando uma cultura de divulgação dos acontecimentos dentro do Instituto; também formando grupos de trabalho para a organização do *site* de forma que facilite as pesquisas, incluindo uma aba para o servidor na página da *internet* que contenha dados que hoje são encontradas somente na *intranet* (quem não está na rede do Instituto não tem acesso à *intranet*); também sugere que as publicações encaminhadas por *e-mail* da comunicação deveriam constar na *intranet* para que essas informações possam ser mais facilmente consultada posteriormente.

O *campus* 2 pressupõe que a circulação da comunicação é de responsabilidade de todos gestores. No seu entender, os servidores sofrem com o excesso de comunicados que recebem ao longo do dia e os gestores são sobrecarregados com muitas mensagens. Os *e-mails* com prazos correm o risco de passar despercebidos causando inúmeros problemas para o Instituto e para as pessoas envolvidas. O entrevistado ressalta ainda que muitos prazos não são perdidos por causa da divulgação boca-a-boca, um colega avisa ao outro. Outra reclamação é que os memorandos também têm excessos de informação. Apesar dessa percepção, o respondente não tem uma resposta que possa solucionar os problemas, mas sugere que os gestores poderiam criar uma política que limite o uso dos *e-mails*, priorizando os mais importantes. Também afirma ser interessante ter um responsável no *campus* para gerir as mensagens de forma a filtrar as mais importantes.

O *campus* 3 sugere ter mais reuniões entre gestores e subordinados pois, no seu entender, quando todos estão reunidos, as dúvidas podem ser sanadas. Mesmo quando rápidos, os encontros podem contribuir para o esclarecimento de ruídos logo que surgem. Outra sugestão é criar um canal de comunicação interna que incentive o debate de forma profissional e respeitosa.

O *campus* 4 propõe que os gestores incentivem a circulação de um boletim interno semanal em cada *campus*, contendo todos os informes, como uma maneira de facilitar o fluxo de comunicação.

O *campus* 5 propõe que os gestores poderiam contribuir concentrando o fluxo inicial de disparo. Assim, primeiramente, o conteúdo seria enviado ao gestor, que faria uma

mediação por meio de um administrador de domínio, e enviaria em seguida para os demais destinatários. Também, poderiam estabelecer prazos de antecedência para a divulgação de conteúdos que necessitam de respostas com data marcada.

Já o *campus* 6 acredita que os gestores podem contribuir favorecendo uma gestão democrática baseada na construção coletiva por meio de avaliações periódicas que abram espaço de debates e discussões para, assim, construir planos estratégicos que levam em consideração a circulação entre todos os servidores.

Os entrevistados têm várias sugestões que envolvem a participação e contribuição dos gestores para que as informações circulem com mais fluidez entre os servidores. Percebe-se que não incorrem na principal falha de gestão apontada por Amorim (2001) que é enquadrar a comunicação no esquema emissor-mensagem-receptor, induzindo a ideia que o emissor é quem comanda a situação e o receptor é um mero elemento passivo, apenas ouvinte no processo. Ao contrário, suas respostas mostram o desejo de tornar os colaboradores do Instituto influentes, integrados e informados da organização, além de possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho (Melo, 2006).

Isso porque eles (os respondentes que ocupam cargo de gestão) percebem que são os gestores quem mais sofrem com a falta de uma política clara de comunicação interna. Principalmente, porque são eles que respondem pelas consequências do mal gerenciamento da informação, como pela perda de um prazo que resulta em penalidades para os responsáveis.

Questão 3: Na pesquisa quantitativa, observou-se uma preferência pela reuniões presenciais apesar da aceitação pelas videoconferências. No seu entender, por que ocorre este pouco uso das reuniões por videoconferência?

O *campus* 1 argumentou que as condições de equipamentos, tecnologia, espaços apropriados e treinamento para fazer reuniões por videoconferência ainda são precários no Instituto, o que acaba dificultando sua concretização. Em função disso, há uma preferência por reuniões presenciais.

O *campus* 2 tem o mesmo entendimento e enfatiza que a videoconferência, apesar de ser uma ferramenta fantástica e muito útil, no Instituto ainda peca no seu uso por questão tecnológica. O respondente afirma que as imagens, o áudio e o sinal são ruins. Dessa forma, acredita que se for para comunicar algum informe talvez funcione, mas para discussões e debates, a barreira tecnológica impede a disseminação do seu uso.

O *campus* 3 entende que videoconferência é útil quando um servidor está longe do local da reunião e é imprescindível para as tomadas de decisão. No entanto, considera que sempre que possível, as reuniões presenciais são melhores.

O *campus* 4 reitera o entendimento do *campus* 1 e 2. Apesar de preferir reuniões por videoconferências, supõe que a opção dos entrevistados na pesquisa quantitativa por reunião presencial se deve às dificuldades do suporte tecnológico: A *internet* não suporta muitas pessoas “logadas” ao mesmo tempo e não há pessoal para dar suporte técnico, além da falta de capacitação dos servidores para o uso desta ferramenta.

O *campus* 5 imagina que esse fato se dê, num primeiro momento, devido à existência de uma cultura do presencial, de modo a condicionar esse comportamento (o reunir-se) em perspectiva unívoca, como se fosse a mais adequada. Por isso, os atores entendem que os ajustes consensuais somente ocorrerão se os sujeitos estiverem conjuntamente atrelados em presença corporal, em local físico. Um outro fator, em acordo com o que outros já disseram, o respondente cita a falta de prática no uso desse instrumento tecnológico, trazendo problemas de ordem procedimental que, em última instância, consumiriam tempo que, comparado à reunião presencial, poderia ser utilizado nas discussões. O entrevistado coloca, ainda, um terceiro aspecto que pode ser o desconhecimento das variadas ferramentas para comunicação por videoconferência.

Já o *campus* 6 acredita que é necessária presença física nas reuniões com cada gestor devido à importância do momento. Nas suas colocações, reuniões presenciais permitem construir uma relação de confiança com a gestão. Reforça ainda que, o contato próximo e a troca de ideias, sem o espaço/tempo de uma videoconferência, promovem um convívio profissional com confiança nas relações interpessoais.

As respostas desta questão estão intimamente ligadas ao tema da questão 4.

Questão 4: de que forma você usaria a videoconferência para te ajudar no compartilhamento de informações e busca de soluções?

O *campus* 1 alega que a videoconferência ainda não pode ser usada com eficácia já que o *campus* não tem equipamentos nem espaço adequado para que isso aconteça. As tentativas de reuniões que fez por videoconferência com outros órgãos governamentais sempre foram frustradas devido à essas deficiências de infraestrutura.

O *campus* 2 usaria a videoconferência se o grupo de participantes fosse pequeno e dependendo do conteúdo da reunião. Se forem pontuais e apenas informes supõe que pode dar certo. Para assuntos mais complexos acredita que não funciona. Por isso, afirma que a videoconferência só pode ajudar se for feita com um número mínimo de participantes e com assuntos poucos complexos a serem tratados.

O *campus* 3 só usaria no caso de um servidor estar impedido de comparecer presencialmente.

O *campus* 4 sugere que usaria a videoconferência em situações pontuais, como o caso das reuniões da reitoria com os *campi*.

O *campus* 5 disse que usa frequentemente em reuniões com órgão externos ao *campus*, e lamenta ainda não ter conseguido mudar a cultura do presencial no local em que está lotado.

O *campus* 6 apesar de gostar desta ferramenta e achar que é útil na comunicação interna para o Instituto, acredita que não cabe o seu uso para resolver todos os assuntos em uma organização. No seu entender, apesar da agilidade e eficiência da videoconferência, para se construir uma visão ampla de um plano estratégico, por exemplo, seria mais viável reuniões presenciais, o que possibilita descentralizar a construção individual do todo neste momento. Por isso, mesmo com benefícios institucionais, não indica que ela seja usada em momentos cruciais e primordiais. Acrescenta, ainda, que a videoconferência ajuda no compartilhamento de informações e na busca de soluções como ferramenta de trabalho e de comunicação interna, todavia discorda que pode substituir reuniões presenciais.

Com as respostas das questões 3 e 4, intuiu-se que, sem dúvidas, todos percebem e entendem a importância da videoconferência como solução para gerenciar o tempo e controlar gastos. No entanto, o principal argumento para o não uso da ferramenta é a precariedade da infraestrutura do Instituto na operacionalização desse recurso. De um certo modo, isso fica mais evidente com a afirmação de que há uma falta de cultura na adoção de reuniões a distância, que é acentuada, como vimos, por não existir local apropriado, nem equipamentos adequados. Porém, pela disposição de um dos respondentes em adotar como rotina esta ferramenta e pela percepção dos benefícios pelos outros entrevistados, acredita-se que esta pode ser inserida como estratégia de comunicação interna com as devidas melhorias do sistema.

Questão 5: qual fluxo de comunicação você acredita ser o ideal para que os setores análogos nos *campi* e reitoria possam se comunicar (trocar informações, soluções, problemas)?

O *campus* 1 discorre que, para que haja uma devida comunicação interna, é necessária à existência de normativas e fluxos bem definidos. Sem isso a informação acaba se perdendo, as normativas são modificadas sem a conclusão dos trâmites, e não há disseminação dos conteúdos devido à rotatividade de servidores. Alega também que o Instituto deveria investir em tecnologias já utilizadas e consolidadas por outros órgãos, ao

invés de tentar criar seus próprios sistemas. Com esse mesmo raciocínio acredita que os setores deveriam trabalhar com plataformas que possibilitam a administração das demandas por meio de protocolo e numerações.

O *campus* 2 pressupõe que os fóruns funcionam bem com reuniões mensais. Cita como exemplo os Fóruns de Coordenadores de Ensino. Sugere também o uso dos grupos de *WhatsApp*, mas reconhece que correm o risco de sobrecarregar o usuário com excesso de informação.

O *campus* 3 recomenda um fluxo via *e-mail*, por telefone (porque resolve rápido qualquer questão), as reuniões, ou ainda se deslocando até o outro *campus*, quando possível, para esclarecer dúvidas e buscar informações.

O *campus* 4 e o *campus* 5 preferiram não se pronunciar em relação à este item.

E o *campus* 6 presume que ouvir a opinião dos servidores antes da tomada de uma decisão que tem impacto no coletivo é essencial como ponto de partida do fluxo de comunicação. Também acha necessário um canal de mensagem interna para trocar informações e proporcionar ao público interno a participação nas tomadas de decisões e na solução dos problemas.

São várias as sugestões para melhorar o fluxo da comunicação, mas o que se percebe é que a maioria passa pela gestão e que as ações precisam partir de iniciativas dos gestores para serem validadas antes de chegar aos outros servidores e beneficiar a instituição como um todo. No entanto, na revisão da literatura, nota-se que esse não é um procedimento fácil. Robbins e Decenzo (2004) apontam que são muitas as barreiras de comunicação. E Montana e Charnov (2003) alertam que a sobrecarga e a complexidade da mensagem podem levar os empregados a criarem filtros pessoais e considerar menos importantes para eles o que é mais importante para instituição. Como uma solução para esses problemas Lacombe (2008) propõe inserir no processo a retroalimentação, o *feedback*, para, assim, confirmar que o que entendido é realmente o que foi dito.

Questão 6: há algum assunto sobre a comunicação interna do Instituto que não tenha sido abordado e que queira comentar?

O *campus* 1 manifestou que no seu entender a alta gestão do Instituto necessita investir na estruturação de um fluxo e em normatizações para que haja uma comunicação que disponibiliza informação de forma igual para todos com mais ferramentas do que apenas o *e-mail*.

O *campus* 2 sugere um *benchmarking*³ sobre o uso do *WhatsApp* para transmitir informações. Dessa forma, só adere quem quiser. O sistema funciona da seguinte forma: O usuário recebe uma mensagem com o título da notícia e um *link*. Assim, se for de seu interesse, o servidor clica no *link* e pode ver a matéria completa.

Os *campi* 3, 4 e 5 preferiram não fazer nenhum comentário.

O *campus* 6 ressalta a importância de melhorar a comunicação interna no instituto entre os setores e servidores, porque a impressão que se tem atualmente é que não há essa troca de informações, mesmo que aconteça na prática.

Neste último questionamento em que o entrevistado ficou livre para expressar seu pensamento sobre o tema, percebe-se que há um desejo que seja implantado um plano de comunicação interna para tentar solucionar os problemas de excesso de comunicação ou até mesmo a falta dela, como apontado em alguns casos.

Destarte, após análise dos resultados desta fase da pesquisa, verificou-se que as respostas dos entrevistados na pesquisa qualitativa relevam alguns problemas na comunicação interna do Instituto que não foram identificados na pesquisa quantitativa. Apesar de existir um clima favorável à comunicação, com servidores dispostos a trocar experiência, buscar soluções e ouvir o que outro tem a dizer e, principalmente, com poucas barreiras entre os níveis, na prática, há um excesso de divulgação de informações, sem um filtro do que é importante, o que permite a perda de dados e até mesmo falha no cumprimento de prazos.

A despeito de todos acreditarem que o fluxo por meio de *e-mails* seja bom, não está sendo totalmente eficaz, em parte, pelo excesso de mensagens e por caírem no esquecimento por causa das atribuições diárias. Acreditam também que é necessário o uso ou melhoria de outros meios, como por exemplo, a *intranet*. Esta é considerada precária e subutilizada (uma sugestão, além da reestruturação do *layout*, seria disponibilizar um acesso VPN que permitiria aos servidores ter acesso à *intranet* em qualquer ambiente). O *site* também merece atenção. É pouco intuitivo, sendo difícil a pesquisa e a busca por informações.

Quanto ao uso da videoconferência, todos percebem e entendem a importância desse instrumento como solução para gerenciar o tempo e controlar gastos. No entanto, ainda há críticas à falta de infraestrutura do Instituto e a não-cultura ao uso e

³ Daychoum (2017, pág. 93) define *benchmarking* como um “processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalhos de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhorias na organização (ou monitorando) o *benchmarking*.”

operacionalização desta ferramenta. A pesquisa mostra uma clara percepção por parte dos gestores, a qual também foi identificada por Rego (1986), de que a comunicação organizacional é uma ferramenta de combate a falta de conhecimento ao mesmo tempo que promove a integração entre seus públicos. Por isso, as ações desenvolvidas a partir desses processos comunicativos conseguem fortalecer o espírito de cooperação, transparência, ensinamento e dedicação.

Com isso, pode-se inferir que todos concordam e sugerem a elaboração de um plano de comunicação interna para reduzir os ruídos e melhorar o fluxo de comunicação. Realçam, ainda, que a participação dos servidores é necessária no processo e um dos caminhos a seguir é realizar um *benchmarking* para a melhor construção do plano.

5. Plano de intervenção

5.1. Diretrizes para elaboração de um Plano de Comunicação para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A comunicação interna perpassa em todos os níveis da organização: entre os servidores, entre os setores, entre chefias, entre chefia e subordinados, entre os *campi* e outros. Em síntese, é uma comunicação 360⁰ dentro da entidade. Por conseguinte, para ter resultados positivos e contribuir para que a instituição alcance seus objetivos, deve acontecer de forma planejada. Tavares (2010) afirma que o planejamento favorece a motivação e integração do público interno e o desenvolvimento de um clima favorável em toda corporação, além de agilizar a tomada de decisão, incentivar a proatividade nos recursos humanos e a criação de uma boa imagem institucional.

Assim, a elaboração de qualquer plano de comunicação, que inclua o delineamento de uma política, passa, necessariamente, pelo tratamento de aspecto como a subjetividade da produção informativa, as singularidades presentes nos processos, os filtros e as barreiras de comunicação - físicas, mecânicas, psicológicas, sociais, linguísticas, entre outras (Cabral, 2004). Cabral sugere ainda que não adianta afirmar que o público interno é estratégico para a organização se os temas abordados não apresentam interesse aos empregados, ou mesmo proferir um discurso de priorização do público interno quando este recebe apenas comunicados por meio de notas frias, ou quando a informação chega ao mesmo tempo para todos os públicos. Nesse sentido, o plano de comunicação interna deve ter objetivos e ações claras de forma que interrompa o tratamento padronizado e mecânico do público interno. Assim sendo, o plano de comunicação interna deve proporcionar o estreitamento dos laços entre servidores, chefias, setores e departamentos, reduzindo o conflito entre colaboradores e grupos, apesar das adversidades inerentes ao ambiente de trabalho. Como a própria autora conclui “É necessário ter a ousadia de ajudar cada pessoa dentro da organização a fazer um mergulho no seu próprio processo de comunicação e nos demais da companhia, de modo que cada um na organização possa ser um especialista de comunicação em tempo não-integral.” (Cabral, 2004. P. 70)

Nesse sentido, o plano de intervenção aqui proposto entende a comunicação interna como um instrumento para fortificar os laços do colaborador com a organização, motivar e estimular o relacionamento interpessoal, facilitar o fluxo de comunicação institucional, além de auxiliar a área de gestão de pessoas a descobrir e desenvolver talentos e por consequência revigorar a instrução profissional. Nosso intuito, com um consistente plano de comunicação, é evitar equívocos na informação, criar um círculo

vicioso de responsabilidade e qualificar o servidor a ser um multiplicador consciente dos princípios e objetivos da instituição.

Para alcançar tal intuito, pode-se contar com inúmeras opções de instrumentos, meios e mídias para comunicação interna: jornal eletrônico ou impresso, mural, rádio, *intranet*, reuniões, boletins, eventos, redes sociais, entre outros. No entanto, para a escolha e utilização desses, é preciso que se tenha como princípio a credibilidade, a qual advém da transparência, ética, agilidade das informações e acessibilidade para participação de todos os colaboradores, independentemente do nível de gestão e hierarquia. Nossa proposta é que a política comunicacional da instituição deva sempre informar primeiro o público interno, sendo este sempre o primeiro a saber.

5.2. Proposta Plano de Intervenção

A proposta de intervenção consiste em elaborar um roteiro para criar um plano de comunicação interna a partir da pesquisa aqui realizada, mas que pode ser adaptado para a realidade de qualquer Instituto da Rede Federal. Para isso, considerar-se-á os conceitos dos autores citados ao longo deste trabalho para embasar o plano de comunicação. Para tal, levará em conta a complexidade das organizações, considerando as percepções culturais e visões próprias do mundo, características inerentes de seus grupos e subgrupos. Assim, o plano de comunicação interna deve ser flexível, inovador e adaptável a mudanças, considerando a diferença, a multiplicidade, a formalidade e a informalidade da comunicação organizacional.

Esta proposta de intervenção terá como finalidade a maior integração entre o público interno e o combate à falta ou ao pouco conhecimento das transformações e acontecimentos no âmbito do Instituto. Também almeja-se tornar os servidores influentes; oportunizar canais e ferramentas de comunicação de forma que possam unir as relações de trabalho e proporcionar fluidez na comunicação, além de despertar o comprometimento e respeito entre todos os colaboradores. O plano deverá, sobretudo, considerar a comunicação de cada setor como parte global da política de comunicação e não como setorizada. Também terá que propiciar a circulação clara e transparente da intenção do gestor nas tomadas de decisão.

5.2.1. Etapas do Plano de Comunicação Interna

A primeira parte do Plano é constituída por uma análise do contexto da organização. É preciso detalhar o que é a instituição, quem é seu público interno e, principalmente, qual a necessidade de um Plano de Comunicação Interna. Lemos (2011, p.153) afirma que “um dos mais relevantes pontos de partida para o bom gerenciamento da comunicação interna é o conhecimento da história organizacional”. E completa “a trajetória de uma organização promove a identificação dos seus públicos com características comuns, nas quais ambos, organização e público, se reconhecem” (Lemos, 2011, p.153). Distinguindo o público interno, é possível segmentá-lo e diferenciá-lo em categorias, conforme a necessidade de informação. Isso facilita a interconexão na comunicação e a adequação de veículos para cada categoria. Para elaboração desta fase do Plano, um instrumento que pode ser utilizado é o diagnóstico. Este visa avaliar o processo de comunicação interna da instituição, a agilidade e a clareza no repasse de informações; o conhecimento dos servidores sobre os principais instrumentos relativos ao planejamento e à gestão; as mídias e meios mais comumente utilizados e aqueles considerados mais eficientes pelo público interno, dentre outros. Em geral, para realização do diagnóstico, aplica-se uma pesquisa

(questionários, entrevistas, *focus group*, observação, etc.). Essa possibilita o conhecimento real da opinião dos respondentes acerca do nível do fluxo de comunicação existente no órgão.

De posse dos resultados do diagnóstico, define-se os objetivos e benefícios da comunicação interna. “Os objetivos são os resultados que pleiteamos alcançar. Para estabelecê-los temos que partir de um diagnóstico realístico e definir, exatamente, o que se pretende fazer, estabelecendo mesmo as prioridades” (Kunsch, 2003, p. 220). Desse modo, os objetivos devem ser realizáveis, independentemente de serem tratados como variáveis qualitativas ou quantitativas. Objetivos bem definidos comprometem tanto a organização quanto os atores envolvidos para o cumprimento do que foi determinado. Nesse contexto, pode-se exemplificar alguns objetivos baseados na Instituição aqui pesquisada: a) mobilizar todos os *campi*, reitoria e setores para uma cultura de diálogo e participação; b) criar uma cultura de compartilhamento de informações em todos os níveis por meio de videoconferência; c) reforçar a relação de vínculo e confiança para auxiliar os gestores na disseminação da informação descendente e ascendente; d) criar estratégias para filtragem das informações no sentido de controlar o excesso de mensagem que circulam diariamente nos setores.

Igualmente, elencar os benefícios do plano contribui para maior aceitação deste, pois geram um sentimento de valorização do servidor, tanto na esfera profissional como na pessoal. Como por exemplo: a) motivação, entusiasmo e produtividade; b) interação e cooperação; c) redução de boatos; d) colaboração para a imagem positiva da instituição.

Traçados os objetivos, a próxima etapa é elaborar as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. A origem da palavra estratégia vem do grego e remete à arte de fazer guerra. No entanto, posteriormente, passou a ser usada com um sentido mais abrangente e para várias áreas, além da militar (em política, na economia, na psicologia, na comunicação, entre outras), mas com o mesmo significado: um método, planos ou manobras utilizados para que se alcance um objetivo ou resultado. Assim, as estratégias, nada mais são do que um guia de orientações para as ações (Kunsch, 2003) ou um plano de ações para atingir as metas (Kotler & Keller, 2006). Há ainda Oliveira (2015) que define estratégia como um caminho, uma maneira, ou ação estabelecida ou adequada para alcançar os desafios ou objetivos da empresa. À vista disso, vale ressaltar que na construção das estratégias deve-se focar os processos, os conteúdos e os públicos. Os meios, a divulgação e os setores são secundários no sistema. A título de exemplo, cita-se como estratégias: a) definição dos tipos de mensagens, isto é, criação de grupos de assuntos, com classificação dos temas, para que as mensagens sejam direcionadas corretamente a cada público; b) definição de responsabilidades com determinação dos

deveres da diretoria de comunicação da reitoria e dos *campi*, e redação das tarefas para todas as posições; c) parcerias com áreas e setores chaves para o fluxo de comunicação (gestão de pessoas, TI e gestores); d) adaptação dos editoriais às necessidades imediatas do público interno, com possibilidade de criação de um conselho editorial para analisar e avaliar as pautas e os resultados das publicações.

O próximo passo é pensar como colocar as estratégias em prática, ou seja, definir as táticas que serão usadas. Dessa maneira, é necessário detalhar o que fazer, quando, como e por quem as atividades serão desenvolvidas. Além disso, determinar quais serão os recursos utilizados, os meios para que isso ocorra e a linguagem a ser usada. Com isso, todos os atores envolvidos no Plano entenderão sua função, possibilitando executá-lo de forma que sejam alcançados os objetivos. Como sugestão de ações é possível citar: a) criação de *blog* corporativo; b) realização de reuniões dos gestores por videoconferência; c) mural na *intranet*: o que aconteceu hoje que vale ser repassado; d) revitalização da *intranet* (mais dinâmica, de forma a interessar o usuário, com enquetes, pesquisa, dicas para o final de semana, matéria sobre saúde, educação dos filhos, notícias como nascimento, falecimento, casamentos, conquistas, aniversariantes do dia, talentos de destaque); e) programa internos: café com o reitor/ diretor/ chefes de áreas, presencial ou por videoconferência; f) formulário com possibilidade de não identificação para sugestões de melhorias e/ou reclamações.

Todo esse processo deve ser acompanhado por um cronograma e um orçamento. O cronograma determina quando as ações serão executadas e o orçamento indica quanto será necessário para o desenvolvimento de cada uma delas. Esse tipo de organização é essencial para uma instituição pública que depende de recursos da União e previsões orçamentárias anuais.

O acompanhamento e a avaliação também terão que estar presentes no Plano de Comunicação Interna. Nesta etapa, deve-se informar como será o mapeamento de como o público-alvo irá receber a mensagem, se as estratégias são eficazes para atingir o objetivo e se tudo o que foi proposto no início do documento foi, de fato, cumprido. Aqui também é possível usar a pesquisa como instrumento de avaliação. Inclusive, comparar as respostas do diagnóstico com as da avaliação.

Terminada a etapa de desenvolvimento do Plano de Comunicação Interna, chega o momento de colocá-lo em prática. Giacobbo (1997, p.86) afirma que esta é “a etapa mais importante do processo, porém, também a mais difícil, que enfrenta mais resistências e encerra os maiores desafios: a implementação”. Para que se tenha sucesso nesta etapa, além de uma boa articulação, é necessário o envolvimento de toda a administração

(gestores) e uma difusão por toda a entidade pública. O Plano de Comunicação Interna deve penetrar nas “entranhas” da organização e fazer parte dela. Giacobbo (1997) defende ainda que o Plano se beneficie da experimentação e do *feedback*. Por isso, a participação ativa dos planejadores como facilitadores do processo de aprendizagem é de vital importância.

Em meio a essas colocações, são várias as considerações que precisam ser levadas em conta quando um Instituto for elaborar seu Plano de Comunicação Interna. Como já colocamos, o conhecimento e a compreensão das características da instituição são fundamentais para iniciar com propriedade um Plano de Comunicação Interna. Sugere-se também a promoção de palestras e seminários para despertar a curiosidade e o interesse pelo assunto, o que possibilita uniformizar conceitos antes de iniciar os trabalhos. Outra ação que contribui positivamente é a realização de discussões com os futuros participantes sobre o conteúdo do planejamento, os procedimentos a serem adotados, as atribuições e responsabilidades de cada área, o calendário e os instrumentos a serem utilizados. Isso é fundamental para a escolha de um modelo adequado de planejamento e da forma de condução do processo.

Vale ressaltar alguns erros comuns que levam ao fracasso de um planejamento (Giacobbo,1997):

- Tomada de decisões sem levar em consideração os planos;
- Excesso de formalismo ou informalismo no processo de elaboração dos planos;
- Negligência em pensar acerca do futuro;
- Contratação do planejamento fora da instituição;
- Elaboração de planos divorciados da realidade;
- Estaqueidade no funcionamento das partes e no processo decisório;
- Falta de sistematização e de integração do próprio planejamento;
- Falta de apoio político e de compromisso com os planos;
- Demora para implementar o plano;
- Profissionais despreparados responsáveis pelo plano;

Para evitar que motivos como esse levem um Plano de Comunicação bem planejado e bem elaborado ao fracasso, as formas de controle, de acompanhamento e de avaliação devem estar bem definidas, com indicadores claros e de conhecimento de todos os envolvidos. Igualmente, é necessária uma mudança da cultura de comunicação. A organização precisa desenvolver hábitos que contribua para os trabalhos de comunicação interna. Os gestores e líderes devem se sensibilizar e entender a importância da implantação do processo de comunicação de relacionamento. Essa sensibilização pode ser feita por meio de apresentação de resultados de pesquisa e do planejamento, e com

palestras motivacionais sobre o tema. De modo igual, o treinamento da liderança, com todos os diretores e coordenadores enfatizando a importância da comunicação interna na organização e o papel do líder nesse processo, solidifica a compreensão de todos. Esse cuidado em estabelecer uma cultura aberta à comunicação é reforçado nas palavras de Kunsch (2003):

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados (p.160).

Da mesma forma, a criação de processos é imprescindível para um trabalho de comunicação interna organizado, uma vez que norteia as equipes no trabalho no dia-a-dia, tanto no relacionamento entre as diferentes áreas quanto na administração das ferramentas. A adequação da estrutura do setor de comunicação interna é, do mesmo modo, essencial. Uma equipe dedicada ao processo faz com que a comunicação interna não seja mais uma atividade secundária, mas sim uma área estratégica para a organização. A contratação de estagiários para cada *campus* para dedicar integralmente ao processo pode ser de grande ajuda nos trabalhos. Da mesma maneira, a capacitação da equipe sobre teorias de comunicação, planejamento, política, novos formatos e novos veículos, além de cursos de redação e fotografia irá facilitar a implantação e condução do plano. Outra ação que pode facilitar as atividades é a criação de uma rede de comunicação. Essa rede tem a função de apoiar a estrutura e a equipe de comunicação interna. É importante que seja composta por representantes de todas as áreas para, assim, desenvolver uma verdadeira comunicação de relacionamento.

Todo esse trabalho e planejamento direciona a organização rumo a uma aproximação maior com seus colaboradores, o que, conseqüentemente, facilita sua aproximação com os outros públicos. Assim, o que se intui é que um Plano de Comunicação Interna consolidado forma a base para o controle e a direção da instituição.

6. Conclusão

6.1. Considerações Finais

As organizações públicas estão sendo convocadas à responder às demandas da sociedade por melhorias dos serviços prestados aos cidadãos. Por isso, estão buscando processos de modernização. Tal como acontece nas instituições privadas, o conceito de organização uniforme e homogênea tem ficado no passado. Atualmente, o ambiente de trabalho é marcado pela diferença e multiplicidade. Também as instituições se transformaram num espaço que possibilita o relacionamento formal e informal, desenvolvendo interações de compartilhamento em rede e, principalmente, formação de laços de confiança. Nesse contexto, o local de trabalho tornou-se propício para relações que envolvem a comunicação e suas trocas.

Assim, conforme apresentou-se ao longo deste estudo, a comunicação interna é entendida como necessária para a consecução das organizações. Portanto, não deve ser idealizada apenas como facilitadora da interlocução diária entre chefes e subordinados, numa relação natural na realização das tarefas cotidianas. Muito mais que isso, os gestores têm que compreendê-la como ferramenta estratégica e propulsora dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, uma comunicação interna participativa, que utiliza todos os instrumentos disponíveis, envolve os empregados não só com os assuntos da organização, mas também com temas externos. Com efeito, conforme pode-se aprender ao deste estudo, isso faz com que sejam considerados parceiros da instituição sintonizados com a vida em sociedade.

Em vista disso, é estimulante pesquisar como ocorre o fluxo de comunicação interna em uma instituição de ensino e, em especial, examinar as teorias de comunicação para compreender seus processos e como elas podem ser utilizadas ou mesmo adaptadas para uma instituição de ensino pública. Sem dúvida, são inúmeras as diferenças entre as organizações pública e privada. Uma responde ao Estado, às suas leis e normas, já a outra segue as diretrizes do mercado e de seus dirigentes. Contudo, administrativamente falando, do ponto de vista executivo, são iguais. Precisam gerir pessoas, administrar recursos, apresentar resultados, além das responsabilidades sociais e ambientais. Ou seja, é necessário planejar, organizar, gerir e controlar com eficiência para obter os resultados esperados. Nesse sentido, ao pesquisar as teorias de comunicação e suas interfaces (comunicação organizacional, comunicação interna e seus fluxos e clima organizacional) percebe-se que é possível migrar os estudos, propostas e modelos, a princípio pensados apenas para empresas mercadológicas, para aplicação nas instituições públicas, mesmo as de ensino. Inclusive, essa percepção pode ser endossada pela mudança de

pensamento das entidades governamentais que foram mencionadas no início deste capítulo: a busca da modernização do serviço público.

Perante essas colocações, constatou-se que, apesar dos vários aspectos que diferem a comunicação interna destas duas instituições, pública e privada, é possível utilizar as teorias de comunicação voltadas para o mercado se adaptadas em prol das organizações públicas. Ambas, administrativamente, compartilham dos mesmos problemas e necessidades. Portanto, podem partilhar as mesmas soluções.

A partir das coletas de dados, foi possível identificar os meios de comunicação mais utilizados pelos servidores nas instituições públicas de ensino da Rede Federal, considerando suas particularidades *multicampus*, que é um dos objetivos deste trabalho. O *e-mail*, os aplicativos como *WhatsApp* e *site* são os mais utilizados. O *e-mail*, por ser institucional, foi considerado mais confiável. O *WhatsApp* devido à sua instantaneidade, penetrabilidade, acessibilidade, entre outras características de mobilidade, que permite o fluxo rápido da informação, tem sido o preferido na troca e busca de informações entre os servidores. O *site* é visto como local para registro de memória institucional que possibilita recuperar as informações em situações futuras.

Por meio da pesquisa quantitativa, também foi possível alcançar outro objetivo, o de analisar de que forma as informações são compartilhadas entre os servidores nos seus setores, dentro do próprio *campus* e entre os pares de outros *campi* e reitoria de um Instituto da Rede Federal. Pelos dados, percebe-se uma disposição em compartilhar a informação, com poucas barreiras entre os níveis hierárquicos, além de uma consciência coletiva da importância da partilha do conhecimento para a instituição e para o desenvolvimento profissional de cada um. A pesquisa realçou os anseios próprios de uma instituição jovem, ainda em formação, que busca construir sua identidade. Assim, pode-se verificar que há um ambiente favorável à comunicação. Da mesma forma, é possível reconhecer um sentimento de liberdade entre os servidores, possibilitando-os expressar suas opiniões e exteriorizar suas ideias. Com isso, o fluxo da informação flui em todos os sentidos dentro da instituição, favorecendo o compartilhamento, a coparticipação e a interação entre servidores e gestores.

A análise da pesquisa qualitativa contribuiu para outra intenção deste estudo, o de averiguar se a criação e implantação de um Plano de Comunicação Interna altera de forma positiva o fluxo de comunicação entre os servidores, considerando as particularidades de uma instituição de ensino, pública e *multicampus* com dimensões administrativas e pedagógicas. Ao aprofundar alguns dados obtidos na pesquisa quantitativa, foi notório perceber que um ambiente favorável à circulação da mensagem, com servidores dispostos

a cooperar, além da utilização de diferentes meios de comunicação, não basta para a existência de uma comunicação interna eficaz. Observou-se que há inúmeros ruídos na comunicação que necessitam de algum tipo de gestão. Também vimos que as falhas na comunicação são percebidas por todos, mas a maioria se sente perdida e sem uma proposta realística para melhorias.

Diante dessa exposição, acredita-se que a criação e implantação de um Plano de Comunicação Interna pode, além de melhorar o fluxo de comunicação interna, abrir para novas perspectivas institucionais e profissionais como, por exemplo, integrar os servidores, revelar lideranças e, também, transpassar os muros da instituição, além de facilitar o relacionamento com os outros públicos. É em função disso que se propõe um modelo com guias e diretrizes para elaboração de um Plano de Comunicação Interna que pode ser seguido por qualquer instituto da Rede Federal de Ensino Tecnológico e Profissionalizante. O propósito deste estudo ao descrever o modelo é de auxiliar os profissionais que pretendem construir seu próprio plano de comunicação interna, dando-lhes direcionamento de forma a norteá-los para facilitar na obtenção de resultados. Todas as etapas são sugestões que podem e devem ser adaptadas de acordo com a realidade de cada instituto. Isso porque nessa área não há “receita de bolo”. O que se faz necessário são estudos, pesquisas e planejamento para atingir as metas de comunicação da organização. O centro de cada plano de comunicação é o público-alvo, e este é caracterizado de maneira única em cada corporação. Assim, o modo de tratá-los também é único. Logo, um roteiro ajuda na orientação, na condução dos primeiros passos de quem está iniciando essa árdua tarefa, mas que, sem demora, irá entender as inquietações e necessidades do seu público, podendo assim encontrar as melhores soluções para que haja uma comunicação sem ruídos e fluida.

6.2. Limitações e Estudos Futuros

Pesquisar sobre a comunicação interna de uma instituição de ensino pública no Brasil com poucos anos de funcionamento e que ainda está consolidando seus processos, é por si só um limitador da pesquisa. Os gestores e servidores até o momento não formaram uma opinião clara sobre a vivência no ambiente de trabalho. Percebem o que funciona e o que está a falhar, mas não visualizam uma solução a curto e médio prazo. Esse impasse reflete-se nas respostas dos questionários dificultando a análise e a compreensão do que realmente se passa dentro da instituição.

Outro limitador é a complexidade do tema. Entender como se dá a comunicação em uma organização que traz em si tantas características diferenciadas de outras instituições exige um questionário amplo e abrangente, capaz de contemplar todas as nuances exigidas no estudo. No entanto, a extensão do questionário e o fato das perguntas suscitarem opiniões sobre as relações entre colegas e chefias, inclusive sobre o comportamento do outro, pode levar a uma inibição quanto ao dizer o que pensa e até mesmo um cansaço mental ao responder as inúmeras questões. No pré-teste tiveram colocações que o questionário estava longo e cansativo. Também na pesquisa qualitativa alguns entrevistados optaram por não responder determinadas questões. Uma sugestão é que futuramente se possa elaborar instrumentos de pesquisa mais motivadores, objetivos que estimule a participação. O ideal é que o participante da pesquisa perceba que aquele questionamento vai, de alguma forma, contribuir para melhorar suas práticas de trabalho diária.

A pouca literatura voltada diretamente ao tema foi também uma limitação na revisão bibliográfica e na elaboração do Plano de Intervenção. Poucos autores escrevem sobre o público interno nas instituições públicas ou sobre plano de comunicação interna. Muitos conceitos foram encontrados em artigos e dissertações de cursos *lato sensu*. No entanto, este limitador pode ser uma oportunidade para estudos futuros, servindo de inspiração para mais publicações com esses temas, inclusive para mais pesquisas de mestrados e doutorados.

Referências bibliográficas

- Almeida, A. (2012). *Relações públicas e marketing no planejamento empresarial*. In S. M. G. Dornelles (Org.) (2012). *Relações públicas: planejamento e comunicação* (pp. 27-38). Porto Alegre: EIPUCS.
- Amorim, M. C. S. (2001). *Comunicação nas organizações. Descobrindo possibilidades de ações*. In L. Dowbor, O. Ianni, P. E. A. Resende, & H. Silva. (Org.) (2001). *Desafios da comunicação*. (pp. 227-230). Petrópolis. Vozes.
- Andrade, C. T. S. (1996). *Dicionário de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*. (2a ed.) São Paulo. Summus.
- Baseggio, A. (2012). *Planejamento estratégico na comunicação*. In S.M.G. Dornelles (Org.) (2012). *Relações públicas: Planejamento e comunicação*. (pp. 15-26). Porto Alegre. EIPUCS.
- Beltrão, L. (1982). *Teoria geral da comunicação*. (3a ed.) Brasília. Thesaurus.
- Cabral, V. (2004). *Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática*. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 1(1). 55-70. Recuperado a partir de: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138869>.
- Cesca, C. G. G. (2006). *Relações públicas e suas interfaces*. São Paulo. Summus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7a ed.) Rio de Janeiro. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Edição compacta. (3a ed.) Rio de Janeiro. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo. Elsevier.
- Conh, G. (2001). *A forma da sociedade da informação*. In L. Dowbor, O. Ianni, P. E. A. Resende, & H. Silva (Org.) (2001). *Desafios da comunicação* (pp. 20-27). Petrópolis. Vozes.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração*. (12a ed.). Porto Alegre. AMGH.
- Daychoum, M. (2018). *40 + 20 – ferramentas e técnica de gerenciamento*. (7a ed.) Rio de Janeiro. Brasport.
- Fígaro, R. (2010). *Relações de comunicação no mundo trabalho e a comunicação das organizações*. In M.M.K. Kunsch. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 93-109). São Caetano do Sul. Difusão.
- Figueiredo, N. M. A., & Souza, S. R. G. (2008). *Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: Da redação científica à apresentação do texto final*. (2a ed.) Rio de Janeiro. Lumen Juris.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre. Artmed.

- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza. UEC. (Apostila do curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagens Informática educativa) recuperado a partir de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações públicas. Processos, funções, tecnologia e estratégia*. (2a ed.) São Paulo. Summus.
- Freitas, P. (2004). *Proximidade e comunicação*. In J. M. Santos e J.C. Correia (Org.). *Teorias da comunicação*. Covilhã. Universidade da Beira Interior.
- Giacobbo, M. (1997). *O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas*. Revista do Tribunal de Contas. 74(Seção Doutrina). 73-107. Recuperado a partir de <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) São Paulo. Atlas.
- Lemos, E. (2011). *Comunicação interna como diferencial em relações públicas*. In L. A. Farias (Org.) (2011). *Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo. Summus.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12a ed.) São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (3ª ed.) São Paulo. Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (5ª ed.) São Paulo. Summus.
- Kunsch, M. M. K. (Org.) (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (2ª ed.). São Caetano do Sul. Difusão.
- Lacombe, J. M. F., & Heilborne, L. J. G. (2008). *Administração. Princípio e tendência*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Lima, V. (2011). *Comunicação e cultura: as ideias de Paulo Freire*. (2a ed.). Brasília. UnB. Fundação Perseu Abramo.
- Marchesi, A. (2005). *Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo*. In P. Nassar (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. (pp. 45-50). São Paulo. ABERJE.
- Marchiori, M. (2005). *Cultura e organização interna*. In P. Nassar (Org.). *Comunicação interna: A força das empresas*. (pp. 110-116). São Paulo. ABERJE.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos da metodologia científica*. (6 a ed.). São Paulo. Atlas.
- Melo, V. P.C. (2006). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Recuperado a partir de <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf>.
- Montana, P. J., & Charnov, B.H. (2003). *Administração*. (2a ed.) São Paulo. Saraiva.

- Motta, F.C.P., & Vasconcelos, I. F.G. (2006). *Teoria geral da administração*. (3a ed.) São Paulo. Thomson.
- Mumby, D. K. (2010). *Reflexões crítica sobre comunicação e humanização nas organizações*. In M. M. K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. (pp. 19-40). São Caetano do Sul. Difusão.
- Nascimento, D. M. (2008). *Metodologia do trabalho científico. Teoria e prática*. (2a ed.). Belo Horizonte. Fórum.
- Oliveira, D. P. R. (2015). *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática*. (33a ed.). São Paulo. Atlas.
- Pires J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006, janeiro e fevereiro). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. RAP. Rio de Janeiro 40(1). 81-105.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (1998). *Dicionário de comunicação*. (3a ed.). São Paulo. Ática.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional. Manual de exercício*. Lisboa. Silabo.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação Empresarial. Comunicação Institucional*. São Paulo. Summus.
- Reis, L. G. (2010). *Produção de Monografia. Da teoria à prática*. (3a ed.). Brasília. Senac.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos da Administração: Conceitos essenciais e aplicações*. (4a ed.). São Paulo. Prentice Hall.
- Saviani, D. (2007, janeiro/ abril). *Trabalho e educação: Fundamentos ontológicos e históricos*. Rio de Janeiro. Revista Brasileira de Educação. 12(34). 152-180. Recuperado a partir de <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>.
- Serra, J. P. (2004). *Proximidade e comunicação*. Covilhã. Universidade da Beira Interior. Recuperado a partir de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/serra-paulo-proximidade-comunicacao.pdf>.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23a ed.). São Paulo. Cortez.
- Silva, C. J. (2009). *Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: Comentários e reflexões*. Natal. IFRN. Recuperado a partir de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=3753-lei-11892-08-if-comentadafinal&category_slug=marco-2010-pdf&Itemid=30192
- Sobrinho, J. D. (2008) *Avaliação da educação superior: avanços e riscos*. São Paulo. EccoS. Revista Científica, 10 (especial). 67-93. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/715/71509904.pdf>.
- Spilki, A., & Tiltoni, J. (2005, setembro a dezembro). *O modo-indivíduo no serviço público. Descartando ou descartável*. Revista de Psicologia & Sociedade. 17(3). 67-73. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300010&lng=en&nrm=iso&tling=pt.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. (5a ed.). Rio de Janeiro. LTC.

- Tavares, M. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. (3a ed.) São Paulo. Atlas.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. (2a ed.). São Paulo. Atlas.
- Thompson, J. (2009). *A mídia e a modernidade. Uma teoria social da mídia*. (11a edição). Petrópolis. Vozes.
- Torres, L. M. L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo: sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga. Universidade do Minho.
- Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégia de comunicação interna*. (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Recuperado a partir de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3099/1/DM_ManuelaVentura_2012.pdf.

Apêndices

Apêndice 1 - Questionário Pesquisa Quantitativa

O presente questionário faz parte da pesquisa de dissertação da aluna Nilza Costa da Silva do Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional, do Instituto Politécnico de Santarém de Portugal, que tem como tema "A potencialização do fluxo de comunicação interna para o apoio da gestão e melhoria das relações interpessoais das instituições de ensino da Rede Federal", com o apoio do Instituto Federal de Brasília e conduzido no âmbito da linha de pesquisa "melhoria dos serviços administrativos".

Para realizar a pesquisa, necessito de sua colaboração para responder as questões a seguir. Você gastará em média 20 min.

Ressalto que serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta; as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e localização são necessárias apenas para a classificação e diferenciação por estratos setoriais e não serão individualizadas; os resultados aparecerão de forma agrupada, de forma a garantir o sigilo dos respondentes; a divulgação se dará por meio da publicação da tese de mestrado em repositórios acadêmicos, de artigos em eventos, periódicos e/ou livros.

Muito obrigada por sua valerosa colaboração!

1. Trabalha em um *campus* ou na reitoria?

Campus ()

Reitoria ()

2. Qual setor trabalha?

3. Há quanto tempo trabalha no Instituto Federal?

Menos de 1 ano ()

de 1 ano a 3 anos ()

de 3 anos a 5 anos ()

mais de 5 anos ()

4. Qual seu sexo?

Feminino ()

Masculino ()

5. Qual sua faixa de idade? .

de 18 a 30 anos ()

de 31 a 40 anos ()

de 41 a 50 anos ()

de 51 a 60 anos ()

de 61 a 70 anos ()

6. Ocupa algum cargo de gestão?

Sim ()

Não ()

7. Qual sua escolaridade?

Ensino médio ()

Superior ()

Mestrado ()

Doutorado ()

Questionário

1ª parte

Pense no setor em que você trabalha e na comunicação existente entre você, seus colegas e seus superiores. Analise as afirmações apresentadas conforme cada área indicada e responda numa escala de sete pontos se concorda com eles. Quanto menor a pontuação, menos você concorda. Quanto maior a pontuação, mais você concorda.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

Questão 1 - Receptividade ao feedback

a) Seus superiores são receptivos aos seus feedback e costumam colocá-los em prática.

b) Você é receptivo ao feedback dos seus superiores.

c) Seus colegas são receptivos ao feedback dos seus pares.

Questão 2: Oportunidade para tomar iniciativa na comunicação

- a) Seus superiores encorajam você a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão.
- b) Você se sente à vontade para propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão.
- c) Seus colegas sentem que os seus superiores encorajam os subordinados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas ao seus pares.

Questão 3 - Capacidade de resposta

- a) Seus superiores dão respostas (positivas ou negativas) às suas mensagens.
- b) Você responde (positiva ou negativamente) às mensagens dos seus superiores.
- c) Seus colegas respondem (positivo ou negativamente) às mensagens dos seus pares.

Questão 4 - Confiança

- a) Seus superiores confiam em você para partilhar ideias e informações importantes.
- b) Você confia nos seus superiores para partilhar ideias e informações importantes.
- c) Seus colegas confiam nos seus pares para partilhar ideias e informações importantes.

Questão 5 - Credibilidade

- a) Você confia nas mensagens transmitidas pelos seus superiores.
- b) Seus superiores confiam nas mensagens transmitidas por você.
- c) Seus colegas confiam nas mensagens transmitidas pelos seus pares.

Questão 6 - Clareza

- a) As mensagens transmitidas pelos superiores são claras.
- b) As mensagens transmitidas por você aos seus superiores são claras.
- c) As mensagens transmitidas entre os colegas são claras.

Questão 7 - Oportunidade (Que vem a tempo e a propósito)

- a) As mensagens enviadas pelos superiores chegam rapidamente a você.
- b) As mensagens enviadas por você chegam rapidamente aos seus superiores.

c) As mensagens circulam rapidamente entre os colegas.

2ª Parte

Pense, agora, no seu superior e na sua equipe de trabalho. Em que medida as afirmações apresentadas são ou não verdadeiras? Para responder, utilize da escala de seis pontos sugerida.

Marque para cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda o MODO como o seu líder e a sua equipe realmente atuam, e NÃO como você gostaria que atuassem.

1. totalmente falsa
2. na maior parte é falsa
3. é um pouco falsa
4. é um pouco verdadeira
5. na maior parte é verdadeira
6. totalmente verdadeira

1. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seus superiores.

1. totalmente falsa
2. na maior parte é falsa
3. é um pouco falsa
4. é um pouco verdadeira
5. na maior parte é verdadeira
6. totalmente verdadeira

2. As pessoas, na minha equipe, partilham as suas experiências, problemas e informações importantes.

3. As pessoas sentem-se livres (a vontade) para comunicar franca e abertamente com o superior.

4. É fácil falar com as pessoas situadas no nível hierárquico superior.

5. As pessoas da minha equipe partilham suas experiências e problemas com setores análogos ao nosso de outros *campi*.

3ª Parte

Pense nas ferramentas de comunicação da sua Instituição e nos relacionamentos interpessoais. Em que medida as afirmações apresentadas são ou não verdadeiras? Para responder, utilize da escala de seis pontos sugerida. Marque para cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

A afirmação é completamente falsa 1 2 3 4 5 6 A afirmação é completamente verdadeira

1. Conheço todas as ferramentas de comunicação da minha instituição.
2. Meu setor utiliza aplicativos de comunicação, exemplo *WhatsApp*, para se comunicar.
3. Usualmente, mando mensagem de *WhatsApp* para resolver questões de trabalho.
4. Não gosto de grupos de *WhatsApp* que envolvam temas como o trabalho.
5. Leio todas as mensagens institucionais que chegam por *e-mail*.
6. Compartilho e discuto com meus colegas as publicações oficiais da minha instituição.
7. Acho que a melhor forma de receber informações importantes sobre a instituição é por *e-mail*.
8. Acho importantes as reuniões presenciais para resolver problemas e discutir temas profissionais.
9. Gostaria de ter mais reuniões por videoconferência para me comunicar com os outros *campi*.
10. Sempre converso com outros setores análogos ao meu em outros *campi* para encontrar e/ou compartilhar soluções para problemas que considero comuns a todos.
11. Os setores análogos nos *campi* não se comunicam.
12. Gostaria de ter mais oportunidade de discutir temas relacionados ao meu com outros *campi*.
13. Sou envolvido (a) pelos problemas do dia-a-dia e não tenho tempo para planejar e nem pensar nas soluções para os problemas do meu setor.
14. No geral, as ideias e sugestões da equipe de trabalho do meu setor são analisadas e, se válidas, são colocadas em prática.
15. Acredito que a quantidade de ferramentas de comunicação da minha instituição é adequada.
16. Gostaria de ter mais conhecimento sobre o que os colegas de outros *campi* estão fazendo.

17. Na maioria das vezes não sou informado do que acontece de importante na instituição e por isso perco boas oportunidades.

4ª Parte

Pense nas ferramentas de comunicação da sua instituição e responda as questões apresentadas conforme orientação do item.

1. Como você consegue se informar sobre questões inerentes ao seu ambiente de trabalho?

A partir da mídia apresentada, responda se usa esta ferramenta sempre ou nunca, utilizando a escala de cinco pontos sugerida, sendo 1 para "nunca uso" e 5 para "uso sempre".

1. Nunca Uso
2. Uso, em média, uma vez por mês
3. Uso, em média, uma vez por semana
4. Uso, em média, 2 a 4 vezes por semana
5. Uso, em média, todos os dias

a. Mídias sociais (*facebook, instagram, twitter, youtube*) .

b. *WhatsApp*.

c. *E-mail*.

d. Mídia espontânea (jornais impressos, Telejornal, rádio, outros).

e. *Site* da instituição.

f. *intranet*.

g. Mural/cartazes.

h. "Rádio Corredor" (comunicação informal em que a informação circula entre os funcionário espontaneamente).

i. Superior imediato.

j. Reuniões.

2. Que ferramentas de comunicação você mais utiliza para se comunicar no seu trabalho?

A partir da ferramenta apresentada, responda se usa esta ferramenta sempre ou nunca, utilizando a escala de cinco pontos sugerida, sendo 1 para "nunca uso" e 5 para "uso sempre".

1. Nunca Uso
2. Uso, em média, uma vez por mês
3. Uso, em média, uma vez por semana
4. Uso, em média, 2 a 4 vezes por semana
5. Uso, em média, todos os dias

a. Mídias sociais (*facebook, instagram, twitter*) .

b. *WhatsApp*.

c. *E-mail*.

d. grupo de *e-mail*.

e. *Google drive*.

f. Videoconferência (ex.: *skype*).

g. messenger (ex.: *google talk*).

h. Telefone.

3. Que ferramentas de comunicação você acredita serem mais eficientes para comunicar com outros setores/outros *campi*?

Utilize a escala de cinco pontos sugerida, sendo 1 para "menos eficiente" e 5 para "mais eficiente".

menos eficiente 1 2 3 4 5 mais eficiente

a. Mídias sociais (*facebook, instagram, twitter*).

b. *WhatsApp*.

c. *E-mail*.

d. grupo de *e-mail*.

e. *Google drive*.

f. Videoconferência (ex.: *skype*).

g. Messenger (ex.: *google talk*).

h. Telefone.

Apêndice 2 - Questionário Pesquisa Qualitativa - Entrevista

1 – O que você acha da comunicação interna do Instituto? Apresente os pontos positivos e negativos (canais, quantidade e qualidade da informação, entre outros).

2 – Na sua opinião, como os gestores (de todos os níveis) podem contribuir para que a comunicação interna circule entre todos os servidores?

3 – Na pesquisa quantitativa, observou-se uma preferência pela reuniões presenciais apesar da aceitação pelas videoconferências. No seu entender, por que ocorre este pouco uso das reuniões por videoconferência?

4 – De que forma você usaria a videoconferência para te ajudar no compartilhamento de informações e busca de soluções?

5 – Qual fluxo de comunicação você acredita ser o ideal para que os setores análogos nos *campi* e reitoria possam se comunicar (trocar informações, soluções, problemas)?

6 - Há algum assunto sobre a comunicação interna do Instituto que não tenha sido abordado e que queira comentar?

Anexo 1 - Transcrição das respostas dos entrevistados na pesquisa qualitativa

1 – O que você acha da comunicação interna do Instituto? Apresente os pontos positivos e negativos (canais, quantidade e qualidade da informação, entre outros).

Campus 1

A comunicação interna do Instituto que percebo hoje está dividida em 3 canais (*site* - *internet*, página interna - *intranet* e *e-mail* institucional).

O ponto positivo é que existe a comunicação.

Os pontos negativos:

- O *site* do Instituto tem muita informação, porém difícil localização das informações e dados importantes e ainda tem informações que não estão sendo atualizados (ex. portarias) ou que acontecem no Campus e que acabam não sendo divulgados;

- Página interna do Instituto poucas informações são colocadas, espaço pouco aproveitado.

- O *e-mail* institucional muito utilizado o que é positivo mais complicado para gerenciamento de informações em longo prazo os *e-mail* acabam se perdendo, além falta de acesso aos novos servidores de informações já disponibilizadas, principalmente, as de orientações.

Campus 2

Comunicação Interna é eficiente, rápida, a publicação é rápida, as figuras que acompanham as notícias e textos chamam atenção. Impressão de documentos coloridos quando os *campi* precisam, suporte e distribuição de materiais/kits também é ponto positivo. Os pontos negativos é a elaboração de texto relacionado à gestão de pessoas. As informações costumam vir com dupla interpretação. Por exemplo: atestado, ponto facultativo. Isso provoca dúvidas entre os servidores.

Campus 3

A Comunicação interna é falha, com muitos ruídos. Pontos positivos são os *e-mails*. Todos tem acesso. Pontos negativos: Não pode ter debates. Foram proibidos.

Campus 4

Considero a comunicação boa, mas há algumas observações: embora as mensagens seja objetivas e claras, na maioria das vezes são enviadas muito em cima da hora. Por serem enviadas apenas no *e-mail* institucional, se a pessoa apagar o *e-mail*, depois não tem como recuperar. Poderia ter um espaço na *intranet* com todas os comunicados.

Campus 5

Nossa comunicação interna ainda é fraca, especialmente considerando as ações de extensão e pesquisa nos *campi*, ou mesmo as ações promovidas por cada coordenação/diretoria setorial. Ao longo do ano ocorrem atividades, projetos, situações que não são compartilhadas com a comunidade escolar, reduzindo-se o enfoque a nichos específicos. Acredito que essa pouca publicização gera perdas de valor imaterial (do ponto de vista do compartilhamento do conhecimento), além de causar transtornos internos - por exemplo, em razão de os atores profissionais (zeladoria, limpeza, administrativo) depararem-se com tomadas de decisão sem precisão analítica (não sabem se houve autorização de acesso, se algum local tem que ser limpo, se podem deixar o portão aberto ou restringir acesso, como exemplos).

Pontos positivos - (no caso dos *campi*)

a. canais variados de comunicação - aplicativo *whatsApp* com grupos de famílias, discentes por curso, docentes, coordenações; correio eletrônico; página de *internet*; telefone.

b. volume alto de produção de materiais comunicacionais (projetos de pesquisa, extensões, visitas técnicas, seminários, fóruns, debates).

(No caso da reitoria)

a. tempestividade da disponibilização da informação (divulgam atividades/ações/documentos com antecedência razoável, raras exceções).

b. utilização marcante do canal virtual (sítio eletrônico).

Pontos negativos - (no caso dos *campi*)

a. informações divulgadas sem tempestividade. Muitas das vezes, quando há um evento/ação/projeto, a divulgação dá-se ou com tempo curto para os atores institucionais se preparem ou não sai.

b. informações apresentam conteúdos conflitantes.

c. informações duplicadas públicas em mesmo meio físico.

Campus 6

Acho importante ter uma boa comunicação interna no Instituto, pois ela é indispensável para podermos nos comunicar de forma estratégica e consequentemente oferecer ao público alvo, que são os alunos, um atendimento de qualidade. Concordo que essa comunicação precisa melhorar, percebo muitas falhas entre gestores e servidores nesse processo. Os pontos positivos são: agilidade na troca de informações, êxito no resultado fim da instituição que é ensino de qualidade. Os pontos negativos são: Caso os servidores não aderirem uma boa comunicação interna nos setores, fica inviável construir um ambiente acolhedor e saudável aos colegas de trabalho, as trocas de informações têm que ser seguras e confiáveis, se não saberem respeitar uns aos outros podem contribuir para a construção de falsas relações pessoais e profissionais e agilidade na troca de informações, mas, às vezes, sem a participação do coletivo.

2 – Na sua opinião, como os gestores (de todos os níveis) podem contribuir para que a comunicação interna circule entre todos os servidores?

Campus 1

Criar a cultura de divulgação dos acontecimentos dentro do Instituto;

Criar um grupo de trabalho para organização do *site* do Instituto que facilite as pesquisas

Incluir “aba” para o servidor na página da *internet* que contenha dados que hoje são encontradas somente na *intranet* (pois quem não está na rede do Instituto muitas das vezes não tem acesso);

Todas as publicações encaminhadas por *e-mail* da comunicação deveria ter uma página na *intranet* para que essa informação possa ser consultada futuramente.

Campus 2

Acho que não é um problema só da comunicação, mas dos *campi* como um todo. Sofremos com o excessos de mensagem que recebem no dia. O gestor é sobrecarregado com mensagem todo os dias. Isso é muito complicado. Quando enviamos um *e-mail* que exige prazo, esse passa despercebido e causa problemas futuros. Não sei como resolver, se cria normas para envio de *e-mail* para tentar não perder os prazos. Os memorandos também tem excessos de informação. Sugestão: ter uma política que limite o uso dos *e-mails*, reduzindo só os mais importantes. Muitos prazos não são perdidos pelos contatos boca-a-boca. Um colega avisa ou outro. Outra sugestão: Ter um responsável no *campus* para gerir as mensagens de forma a filtrar as mais importantes.

Campus 3

Por meio de reunião. Estão todos reunidos, todas as dúvidas podem ser tiradas. Podem ser rápidas dependendo do gestor. Podem contribuir para o esclarecimento de ruídos. Assim que surge um ruído, faz logo uma reunião e esclarece todos os ruídos ou criar canal de comunicação interna onde todos possam debater com todo respeito.

Campus 4

Poderia ter um boletim interno semanal, em cada campus, contendo todas os informes.

Campus 5

Os gestores poderiam contribuir concentrando o fluxo inicial de disparo, solicitando que os sujeitos que pretendem divulgar algum conteúdo informacional - no caso de canal eletrônico(*e-mail*) - primeiramente enviem a ele, que atuaria como um administrador de domínio, a quem competiria distribuir aos demais atores. Também, poderiam estabelecer prazos de antecedência para a divulgação.

Campus 6

Os gestores podem contribuir favorecendo uma gestão democrática baseada na construção coletiva por meio de avaliações periódicas institucional que abram espaço de debates e discussões para assim, construir um planos estratégico que considere o círculo ente todos os servidores.

3 – Em nossa pesquisa quantitativa, observamos uma preferência pela reuniões presenciais apesar da aceitação pelas videoconferências. No seu entender, por que ocorre este pouco uso das reuniões por videoconferência?

Campus 1

As condições de equipamentos, tecnologia, espaços apropriado e treinamento para fazer esse tipo de reunião ainda não ocorreu no Instituto o que acaba dificultando a reunião, por isso a preferência em reuniões presenciais.

Campus 2

A videoconferência, apesar de ser fantástica e muito útil, ainda peca por questões tecnológica. Imagem, áudio sinais ruins. Se for informe talvez funcione, mas para discussão a barreira tecnológica impede a disseminação do seu uso.

Campus 3

Videoconferência para mim só é para quando um servidor está longe e ele é imprescindível. Se pode estar presencialmente é melhor.

Campus 4

E prefiro reuniões por videoconferências, mas acredito que a preferência das pessoas pela presencial aconteça pelas dificuldades de suporte tecnológico. A *internet* cai, não suporta muitas pessoas logadas ao mesmo tempo, falta pessoal para dar suporte técnico, e também tem a questão de que muitas pessoas não dominam as ferramentas de videoconferência.

Campus 5

Um primeiro aspecto reside no fato da existência de uma cultura do presencial, de modo a condicionar esse comportamento (o reunir-se) em perspectiva unívoca, como se fosse a mais adequada. Dessa forma, entende-se que os ajustes consensuais somente ocorrerão se os sujeitos estiverem conjuntamente atrelados em presença corporal, em local físico. Um segundo aspecto pode ser a falta de prática no uso desse instrumento tecnológico, trazendo problemas de ordem procedimental que, em última instância, consumiriam tempo que, comparado à reunião presencial, poderia ser utilizado nas discussões. Um terceiro aspecto pode ser o desconhecimento das variadas ferramentas para comunicação por videoconferência.

Campus 6

Acredito muito no contato físico neste momento tão importante com cada gestor, pois permite construir uma relação de confiança com a gestão e a partir desse contato próximo e na troca de ideias, sem o espaço tempo de uma videoconferência, promove um convívio profissional com confiança nas relações interpessoais no Instituto.

4 – De que forma você usaria a videoconferência para te ajudar no compartilhamento de informações e busca de soluções?

Campus 1

No Instituto ainda não participei de videoconferência e não tem condições de equipamentos e espaço para que aconteça, pois já tentei participar de webconferência com FNDE, MEC e é sempre complicado, pois como não tem espaço próprio no meio do curso ou orientação sempre há interrupções.

Campus 2

Eu acho que a videoconferência é efetiva, mas se for um grupo menor de pessoas usando e também depende do conteúdo da reunião. Se for pontuais e informes pode dar certo. Para assuntos mais complexos não funciona. Então acredito que seja efetiva com um mínimo de participantes e assuntos menos complicados para serem tratados.

Campus 3

Só nos casos de um servidor estar impedido de comparecer presencialmente.

Campus 4

A Reunião de reitoria itinerante, pode ser feita em videoconferência com todos os campi.

Campus 5

Eu a uso bastante para reuniões com atores externos ao *campus* (ministério, ONG'S, empresas). Infelizmente no *campus* onde auto ainda não consegui modificar a cultura do presencial.

Campus 6

Gosta muito dessa tecnologia e é útil na comunicação interna para o Instituto, porém acho que não cabe o seu uso para se resolver tudo em uma organização, apesar, da agilidade e eficiência dessa tecnologia. Particularmente, penso que para se construir uma visão ampla de uma plano estratégico, por exemplo, seria mais viável reuniões presenciais do coletivo, para descentralizar a construção individual do todo neste momento, concordo com uso dela e jamais descartaria os benefícios que a mesma oferece aos usuários, mas não indico que ela seja usada, em momentos cruciais e primordiais, para o bom desenvolvimento de um pensar em se fazer um plano estratégico de comunicação interno em qualquer instituição pública ou privada, acrescento que a videoconferência ajuda no compartilhamento de informações e na busca de soluções como ferramenta de trabalho e de comunicação interno, todavia discordo que pode ser substituída no supracitado momento.

5 – Qual fluxo de comunicação você acredita ser o ideal para que os setores análogos nos *campi* e reitoria possam se comunicar (trocar informações, soluções, problemas)?

Campus 1

Para que haja uma devida comunicação no Instituto é necessário à existência de normativas e fluxos em definidos e hoje o Instituto carece muito disso o que dificulta a comunicação, pois a cada hora aparece uma orientação e essa acaba se perdendo com o

tempo, as normativas existentes acabam sendo modificados os trâmites sem que o documento seja atualizado a rotatividade de servidor faz com muitas informações/conhecimento se perca.

Acredito que o Instituto deveria investir em tecnologias já utilizadas por outros órgãos e já consolidados em vez de tentar ajustar sistemas para a necessidade do órgão a exemplo do SEI em que já se tem todos os testes consolidados e o Instituto está investindo tempo e dinheiro no SUAP.

Além disso, todos os setores deveriam trabalhar com plataformas como o da TI em que se abre um chamado com numeração e controle, pois o *e-mail* seja utilizado para conversas internas e não hoje como ocorre na gestão de pessoas em que o servidor passa *e-mail* o tempo todo e é difícil de controle das demandas ou protocola uma documentos, porém SUAP/Protocolo não é utilizado de forma a facilitar a comunicação e o andamento da solicitação apenas indica a localização.

Campus 2

Na minha visão funciona muito bem fóruns com reuniões mensais. Ex.: Fóruns de coordenadores de ensino. Grupos de *WhatsApp* também são usados, mas não acho que pode sobrecarregar e não ser efetivo por causa do excesso de informação.

Campus 3

O fluxo seria por *E-mail*, telefone (resolve rápido qualquer questão) e as reuniões. Ou ainda ir até o campus esclarecer e buscar informações.

Campus 4

Não sei opinar. Não domino o campo da temática.

Campus 5

Realmente ainda não tenho um pensamento estruturado para poder responder esta questão.

Campus 6

Um fluxo que indico, seria ouvir mais a opinião dos servidores antes de se tomarem decisões que têm impacto no coletivo, o chamado feedback, para tanto faz necessário, melhorar esse canal, que na minha opinião deixa a desejar no Instituto, que é um canal de mensagem interna para a partir deste trocar informações e proporcional ao público interno, que são os servidores, a participação destes nas tomadas de decisões e na solução dos problemas com a finalidade de melhorar a comunicação interna.

6 - Há algum assunto sobre a comunicação interna do Instituto que não tenha sido abordado e que queira comentar?

Campus 1

A alta gestão do Instituto necessita investir na estruturação de fluxo e normatização para que haja comunicação de forma a disponibilizar informação igualitária para todos e que o *e-mail* seja uma forma de divulgação mais que não seja a formar principal nem única.

Campus 2

Uma coisa que eu vejo que acontece em outro local, e pode ser interessante e inovador é usar o *WhatsApp* não para criar grupo, mas para transmitir informações. Só adere quem quer. Assim, quem quiser pode receber a notícia por meio de *link* e se interessar pela matéria completa é só clicar no *link* e ter acesso ao local da postagem.

Campus 3

Não tenho nada a acrescentar

Campus 4

Não tenho nada a acrescentar

Campus 5

Não consigo pensar em algum no momento.

Campus 6

Ressalto a importância de melhorar essa comunicação interna no Instituto entre os setores e servidores, porque a impressão que se tem é que não há essa troca de informações, mesma existindo.

Anexo 2 - Números de servidor por setor que mais responderam à pesquisa quantitativa

Setor	Número de respondentes
Administração e Planejamento	14
Assuntos Estudantil e Inclusão Social	14
Registro Acadêmico	13
Planejamento e Orçamento	11
Ensino Pesquisa e Extensão	11
Gestão de Pessoa	10
Biblioteca	9
Aquisições e Contratos	7
Manutenção e Serviços Gerais	7
Coordenação Pedagógica	7
Almoxarifado e Patrimônio	6
Tecnologia da Informação e Comunicação	6
Direção Geral e Gabinete Reitoria	3
Capacitação e Qualificação de Pessoas	2
Coordenação de Extensão e Estágio	2
Ouvidoria	2
Apicultura – Produção	1
Bovinocultura	1
Contabilidade	1
Colegiado de curso	1
Comunicação Social	1
Engenharia	1
Execução financeira	1
Laboratórios	1
Protocolo	1