

Autora | Author

Nilza Costa Silva*
[nilza.silva@ifb.edu.br]

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

THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION TO IMPROVE MANAGEMENT PROCESSES AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS: A RESEARCH APPLIED TO TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTIONS OF FEDERAL NETWORK IN BRAZIL

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 qualiquantitativa para conhecer o fluxo de comunicação do Instituto pesquisado, os meios utilizados e os mais eficazes.

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

Abstract: *Initially, this paper 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 to the 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 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.*

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

Recebido em: 14/10/2018

Aceito em: 25/07/2019

INTRODUÇÃO

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 nas instituições públicas de ensino. Destarte, escolheu-se como objeto de estudo uma instituição atípica: uma Autarquia Federal de ensino tecnológico, constituída em todos os estados brasileiros, em 2008, com estrutura *multicampi*, denominada Instituto Federal. 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.

Sob esse ângulo, esta pesquisa busca investigar como se processa a comunicação interna de um Instituto Federal, quais os meios de comunicação são mais utilizados, além de analisar de que forma as informações são compartilhadas entre os servidores, problematizando as particularidades desse tipo de gestão (de ensino, pública, sem recursos próprios, regidos por leis e normas governamentais). Igualmente, busca ressaltar as peculiaridades dos públicos internos – administrativos e docentes. Deseja-se também 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.

METODOLOGIA

Nesta investigação, devido ao tipo de objeto investigado e ao conhecimento que se pretende adquirir, além da pesquisa exploratória, foi utilizada a pesquisa de campo, por meio de levantamento de campo (*survey*), com uma abordagem mista – pesquisas qualitativas e quantitativas – de forma convergente e complementar. A escolha da pesquisa quantitativa revela o desejo de compreender, principalmente, como a comunicação interna se processa em um Instituto da Rede Federal de Ensino, entre os servidores administrativos, em todos os níveis e direções, assim como quais canais são usados e que tipo de informação são compartilhadas. Já a opção pela pesquisa qualitativa foi 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. Apesar desses dois métodos trazerem conceitos diferenciados, a combinação dos dois possibilitou uma análise mais profunda do assunto pesquisado.

Os instrumentos utilizados foram a entrevista individual e o questionário. O questionário possibilitou fazer uma pesquisa de campo exploratória mais abrangente, já a entrevista foi usada no intuito de entender o que os pesquisados pensam, fazem e argumentam.

A amostra para a pesquisa quantitativa é composta por servidores técnicos administrativos de um Instituto Federal. Com a análise das respostas foi possível fazer um diagnóstico do fluxo de comunicação da instituição e entender como se processa a comunicação entre os servidores, setores e chefias. Também com base nas respostas, elaborou-se as questões da entrevista. Os respondentes foram os gestores dos setores que mais colaboraram na pesquisa quantitativa.

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. Nessa perspectiva, Andrade (1996) 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” (ANDRADE, 1996, p. 33). Já Rabaça e Barbosa (1998) explica a comunicação com o significado de tornar comum, repartir, compartilhar, o que implica participação e interação.

Dessa forma, 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.

Por outro lado, muitos teóricos, ao discursar sobre o tema, ressaltam a evolução dos meios, os papéis de cada um e como conseguem atingir cada pessoa. Thompson (2009, p.44) 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”.

Posto isso, também se pode constatar que 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 sociais, isto é, todo o processo comunicacional é refletido nos ambientes organizacionais. Nestes, os vínculos se intensificam devido às características intrínsecas

do meio corporativo, em que se estabelecem relações de trabalho, com objetivos e metas pré-estabelecidas.

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 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.

Nesta acepção, 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. Kunsch (1996) reforça que administrar uma organização pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar os objetivos da corporação. 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. Na ótica desse conceito, 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 corporativo.

A partir desses conceitos, é possível entender a relevância da comunicação para a integração de todos os grupos, pessoas e setores numa instituição, seja ela pública ou privada, sendo uma via indispensável na coordenação das atividades e no cumprimento dos objetivos institucionais.

COMUNICAÇÃO INTERNA: A ORGANIZAÇÃO E SEUS PÚBLICOS

Para falar de comunicação interna é necessário, primeiramente, esclarecer que 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”. 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. Público interno: segmento do público, constituídos pelas pessoas que são mais próximas da organização, instituição ou empresa. (RABAÇA; BARBOSA, 1998, p. 486).

Fortes (2002, p. 73) classifica os públicos como mistos, externos e internos. 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’”. Já o público misto é aquele que possui característica de público interno e externo, em que os resultados da instituição podem afetá-lo diretamente. 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.

Já Cesca (2006) propõe uma classificação mais moderna para os tipos de públicos na qual dividiu-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 autônomas, familiares de funcionários, funcionário do transporte terceirizado, e) externo – comunidade, consumidores, escolas, governo, imprensa, concorrente, banco, terceiro setor, sindicatos.

Por ser mais atual e mais abrangente e devido ao foco da comunicação interna e deste estudo ser o público interno, a classificação de Cesca será a mais referenciada neste trabalho, por deixar mais transparente a relação público/organização, principalmente porque, usando as palavras de Marchiori (2005), uma organização não existe sem pessoas; são “produtores humanos” que idealizam e fazem. Por isso, analisar e entender o tipo de público, em especial o interno, é fundamental

para o sucesso das estratégias que impactam diretamente nas atividades da organização.

COMUNICAÇÃO INTERNA: FUNÇÕES E MEIOS

Pode-se dizer que a comunicação interna 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 (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. Sob outra ótica, Conh (2001, p.22) coloca que a informação deixou de ser subordinada à comunicação e tomou traços distintos desta. Isto é, atualmente, a informação e a comunicação estão 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”.

Desse modo, Conh (2001) sugere 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.

Nessas palavras, a organização deve pensar estrategicamente a comunicação interna para estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, de forma que possa criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento institucional.

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 decodifi-

cada. O resultado é uma transferência de significado entre dois ou mais indivíduos.

Dentro desse processo, nas organizações é possível encontrar alguns tipos de padrões de comunicação: a vertical, que acontece para cima e para baixo (ascendente e descendente) e a lateral, que acontece entre colegas, grupos de trabalhos, departamentos ou setores, seguindo o fluxo de trabalho. Stoner e Freeman (1999) argumentam que a comunicação vertical tem mais desvantagens que vantagens, já 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. O resultado são percepções e decisões baseadas em informações falhas ou inadequadas. Já a comunicação lateral, mesmo sendo uma comunicação informal, se destaca positivamente, pois possibilita um canal direto para a coordenação e a solução de problemas. O benefício desse tipo de comunicação é a celeridade da transmissão da informação e a possibilidade de estreitamento dos relacionamentos pessoais entre os pares.

Kunsch (2009) insere mais um tipo de fluxo de comunicação organizacional: o transversal e o circular. De acordo com a autora, estes se dão em todas as direções e não respeitam níveis hierárquicos, sendo menos comum nas instituições muito burocráticas e mais frequentes nas organizações informais. Kunsch (2009) identifica ainda níveis de comunicação: os interpessoais, os intrapessoais, os organizacionais e os tecnológicos. Estes se referem às habilidades e dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) de os indivíduos se inserirem no processo de comunicação.

Há, também, as barreiras que podem impedir que uma mensagem tenha sucesso numa organização, isto é, que o que foi dito seja compreendido pelo receptor. Essas podem ser: (a) a sobrecarga e a complexidade das mensagens (MONTANA e CHARNOV, 2003); (b) a filtragem devido à forma de manipulação da mensagem por parte do emissor; (c) a percepção seletiva do receptor, já que decodifica a mensagem conforme suas necessidades, motivações, experiências, entre outros; (d) a emoção que o receptor está sentindo na hora que recebe a mensagem; (e) a linguagem, já que muitas vezes as palavras têm significados diferentes para o emissor e para o receptor identifica como uma delas (ROBBINS e DECENZO, 2004). 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.

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 ao longo deste estudo, observa-se que a comunicação atinge diretamente o clima organizacional e as pessoas nele inserido, independentemente de o processo de comunicação ser estruturado 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) conduzem 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 E 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. Isso implica 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 in-

tegrada 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 os grupos e subgrupos possuem uma linguagem, valores e formas de ver o mundo de maneira inco- mum devido ao simples fato de terem experiência de trabalho diferentes. Chiavenato (2004) discursa que, para mudar essa cultura e melhorar o clima organizacional imposto 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.

PÚBLICO INTERNO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

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-organi- zacional 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 mu-

danças, são colocadas em equivalência com a gestão das outras instituições, públicas ou não. Um fator que as diferencia 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 ensino¹ 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.

Assim, é notório que as organizações públicas são suscetíveis à influência externa, principalmente as advindas do poder político. Também se sabe 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.

Dessa forma, observa-se uma uniformização do trabalho no setor público, conforme afirmam 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”. Para os autores, 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 especia-

lizados, 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 são ou não educadores 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 (SPILKI e TILTONI, 2005, p. 69).

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. 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.

Todos os estados brasileiros têm pelo menos um instituto, totalizando 38 instituições, que oferecem cursos de qualifica-

1 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.

ção, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia, bacharelado e licenciaturas, mestrado e doutorado.

A Rede Federal 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 *multi-campus*, 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 (*campus* construídos em cidades diferentes). Isso é, sem dúvidas, o maior desafio da comunicação interna dos Institutos Federais, 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.

PESQUISA APLICADA

Para realização da pesquisa aplicada foi utilizado dois instrumentos para a coleta de dados: o questionário e a entrevista.

O questionário foi composto por cinco seções. A primeira tem 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 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 foi 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. 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. Já a terceira e a quarta parte foram elaboradas especificamente para a pesquisa e têm o objetivo de verificar e avaliar o processo de fluxo de co-

municação interna entre os servidores. A proposta 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. Para a validação do questionário da terceira e quarta parte foi realizado um pré-teste.

A entrevista foi usada no intuito de entender o que os pesquisados pensam, fazem e argumentam. Usou-se a entrevista semiestruturada. Isso oportunizou direcionar as questões previamente estabelecidas, além de permitir um discurso livre do sujeito da pesquisa ao final da entrevista. As questões foram elaboradas a partir das respostas obtidas na pesquisa quantitativa no intuito de aprofundar algum conteúdo, e/ou compreender melhor determinados resultados.

PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em um Instituto Federal, escolhido de forma aleatória devido todos os 38 Institutos terem a mesma estrutura com características pluricurricular e *multi-campus*. Os sujeitos alvos da pesquisa são os servidores públicos, de a carreira de técnicos administrativos, tanto dos *campi* como da reitoria. O questionário foi enviado por e-mail para 553 servidores. Destes, 143 responderam, representando 25,68% de retorno. O perfil dos respondentes foi condizente com o perfil dos servidores da área técnico administrativa do Instituto pesquisado. A maioria atua nos *campi* (75%), são do sexo feminino (65%), têm idade entre 31 a 40 anos (56%), trabalham até cinco anos no Instituto (61%), são graduados (78%) e não ocupam cargos de gestão (67%). Pode-se considerar, dessa maneira, que a amostra é representativa do universo pesquisado.

Para a entrevista foram escolhidos ocupantes de cargos de gestão dos setores que mais enviaram respostas na pesquisa quantitativa. No total, seis gestores de *campi* diferentes responderam às perguntas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na auditoria à comunicação, notou-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). Isso, conseqüentemente, traz segurança no momento

de compartilhamento de informações importantes. Vale destacar que 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. 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.

Quanto ao diagnóstico do fluxo de comunicação existente entre os servidores do Instituto, pode-se considerar que 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.

Em relação ao uso das ferramentas de comunicação, verificou-se que os servidores conhecem as ferramentas de comunicação e acreditam que elas são úteis. Há concordância que são adequadas para a instituição, mas que podem ser melhoradas. Já ao alcance das ferramentas de comunicação, 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).

Ainda na coleta de dados da pesquisa quantitativa, foi possível identificar os meios de comunicação mais utilizados pelos servidores nas instituições públicas de ensino da Rede Federal. O *e-mail*, os aplicativos como *WhatsApp* e *site* são os mais empregados. 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 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. Pelos dados, percebe-se uma disposição em compartilhar a informação, que há 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.

A análise da pesquisa qualitativa contribuiu para perceber um ambiente favorável à circulação da mensagem, com servidores dispostos a cooperar, além de averiguar que a 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 se viu que as falhas na comunicação são percebidas por todos, mas a maioria se sente perdida e sem uma proposta realística para melhorias.

Da mesma forma, as respostas da pesquisa qualitativa revelaram alguns problemas na comunicação interna do Instituto que não foram identificados na pesquisa quantitativa. Apesar de existir um clima favorável à comunicação, vontade de 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*. 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 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas estão sendo convocadas a 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 face a isso, sem dúvida é fácil perceber que 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.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. T. S. **Dicionário de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2a ed. São Paulo: Summus, 1996.
- BELTRÃO, L. **Teoria geral da comunicação**. 3a ed. Brasília: Thesaurus, 1982.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, vol.40, n.6, pp.1123-1144, 2006.
- CESCA, C. G. G. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COHN, G. A forma da sociedade da informação. In DOWBOR, L. *et al.* (Org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.

20-27.

FORTES, W. G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégia.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

MARCHIORI, M. Cultura e organização interna. In NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2005. p. 110-116

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. **Administração.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F.G. **Teoria geral da administração.** 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

MUMBY, D. K. Reflexões crítica sobre comunicação e humanização nas organizações. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 19-40.

PIRES J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, 2006.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação.** 3ª ed. São Paulo: Ática, 1998.

REGO, A. **Comunicação pessoal e organizacional: manual de exercício.** Lisboa: Silabo, 2016.

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial: comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, C. J. Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: Comentários e reflexões. Natal: IFRN. 2009. Disponível

em 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, acesso em 02 fev. 2018.

SPIILKI, A.; TILTONI, J. O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável. **Revista de Psicologia & Sociedade**, v. 17(3), p. 67-73, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON, J. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia.** 11ª edição. Petrópolis: Vozes, 2009.

VENTURA, M. M. G. **Estratégia de comunicação interna.** Dissertação (Mestrado em Administração). 2012. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

CURRÍCULO

* <http://lattes.cnpq.br/4080928938150564>